

KOVÁSZ

TARTALOM

Középpontban a szervezet	1
Paul Hellyer: A globális kihívás	5
Lantos Tamás: Nonprofit mítosz	21
Baranyi Árpád: Erkölcsi és gazdasági megfontolások a vállalati környezetvédelemben	50
Pataki György: A vállalatok „zöldülése” mint tanulási folyamat.....	69
Fazekas Csaba: A prosperitás teológiája – alulnézetből	98

KIADJA ÉS SZERKESZTI AZ ALTERN-CSOPORT

Főszerkesztő: Kocsis Tamás
Felelős kiadó: Kindler József

Kovász, III. évfolyam, 1–2. szám, 1999. tavasz–nyár

TARTALOM

Középpontban a szervezet.....	1
Paul Hellyer: A globális kihívás	5
Lantos Tamás: Nonprofit mítosz	21
Baranyi Árpád: Gazdasági és erkölcsi megfontolások a vállalati környezet- védelemben, avagy a szennyezésmegelőzés módszerének etikai vetületei.....	50
Pataki György: A vállalatok „zöldülése” mint tanulási folyamat	69
FÓRUM	
Fazekas Csaba: A prosperitás teológiája – alulnézetből; Kiegészítések Kocsis Tamás tanulmányához	98
Altern-hírek	109

Az Altern-csoport alapító tagjai:

Baranyi Árpád, Dabóczi Kálmán, Kindler József és Kocsis Tamás

A folyóiratban megjelent írások teljes terjedelmükben megtalálhatók a <http://korny10.bke.hu/kovasz> internet-címen. Internet-hozzáféréssel nem rendelkezők a folyóiratot az Altern-csoport postacímén rendelhetik meg: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Altern-csoport, 1828 Budapest, Pf. 489.

Középpontban a szervezet

Aligha tagadható, hogy a jelenlegi társadalmi-gazdasági berendezkedés kritikájakor kiemelt figyelmet kell fordítanunk a gazdálkodó szervezetek elemzésére, működésük alapos megértésére. A gazdálkodó szervezet fogalmát, persze, a lehető legtágabb értelemben célszerű meghatározni, ezért nemcsak az elsősorban nyereség elérésére törekvő vállalatokkal foglalkozunk, hanem a nemzetközi pénzügyi szervezetekkel (intézményekkel) és a civil szférát képviselni hivatott úgynevezett nonprofit szervezetekkel is. Célunk nem más, mint a David C. Korten *Tőkés társaságok viláгурalma* című könyvében is felvetett problémák elmélyült továbbgondolása.

Nagy valószínűséggel baj van azokkal a nemzetközi pénzügyi-kereskedelmi szervezetekkel, amelyeknek tevékenysége – nyíltan vagy burkoltan – hozzájárul a helyi viszonyok és érdekek figyelembevételét legalább elvben biztosító helyi önkormányzatok és nemzetállamok elerőtlenedéséhez, valamint a gyökértelen és személytelen mamutvállalkozások további erősödéséhez. Baj van azzal a közgazdasági ideológiával is, amelyik az elméleti muníciót szállítja az említett nemzetközi intézmények számára, s amelyik a globalizáció jelenlegi formájában véli megtalálni az üdvösséghez vezető utat.

Paul Hellyer – Kanada egykori miniszterelnök-helyettese – a kritikai gondolkodás sajátos válfaját képviseli, amennyiben a többség sorsa iránt érzett aggodalmát és a felelőtlen nemzetközi szervezetek bírálatát a pénzrendszer működésének elemzésével köti össze. A szerző írásainak – így a jelen számunkban közöltnek is – központi mondanivalója a pénz gazdasági vérkeringésbe juttatásának mikéntjét érinti: vagy megtartjuk napjaink gazdasági összeomlással fenyegető rendszerét, ahol az összes pénz zömét magánbankok bocsátják ki adósság formájában, vagy pedig olyan rendszerre térünk át, ahol a pénzteremtéssel kapcsolatban a kormányzat is jelentős szerepet kap, ily módon téve lehetővé az adósságmentes pénz nagyobb arányú gazdasági jelenlétét. A javaslat végrehajtása a szerző reményei szerint a harmadik világ adósságának tartós és sokak számára megnyugtató rendezését is lehetővé tenné.

A haszon és a hatékonyság bővületében globalizálódó világ zsákutcájából sokan keresik a kiutat. Ismeretes például az a Korten által is javasolt elképzelés, amely a megoldás kulcsát a helyi érdekeket felkaroló civil szféra erősítésében véli megtalálni. Második írásunk ezen elgondolás elevevébe vág. Lantos Tamás – aki munkája során a magyar nonprofit szektor működéséről és lehetőségeiről komoly gyakorlati tapasztalatot szerzett – egyenesen nonprofit mítoszról beszél akkor, amikor a szférának olyan jellemzőket

és lehetőségeket tulajdonítunk, amelyekkel az egyáltalán nem rendelkezik. Az írásból nem egyszerűen csak az derül ki, hogy az alapvetően jó célokért hősiiesen küzdő nonprofit szektor a nálánál erősebb külső, gazdasági logikával szemben alulmarad, hanem az is, hogy a jelenlegi helyzetben maga a nonprofit szektor is jelentős mértékben hozzájárulhat a problémák fennmaradásához és újratermelődéséhez. A cikket vitaindítónak szánjuk ezen a felelős gondolkodás szempontjából oly kiemelkedően fontos területen.

E számunk alighanem hiányérzetet keltene az olvasóban a nyereségorientált szervezetek magatartásának elemzése nélkül. Maga Korten is „tőkés társaságok viláгурalmáról” beszél, s az emberiség hosszú távú túlélése szempontjából kulcsfontosságú, hogy ezen szervezetek működése összhangba hozható-e a véges – s ezért túlterhelhető – természeti környezet törvényszerűségeivel, s ha igen, akkor miként. *Baranyi Árpád* (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Altem-csoport) írása a szakirodalomban napjainkra szennyezésmegelőzésként ismertté váló irányzat elvét, lehetőségeit és etikai vetületeit tárgyalja. A fő kérdés az, hogy vajon elegendő-e a vállalati környezetszennyezés problémájának megoldásához a haszon maximalizálására törekvő gazdasági logika következetes alkalmazása, avagy tágabb, erkölcsi jellegű megfontolások figyelembevételére is szükség van-e. A szerző az utóbbi álláspont helyességéről próbálja meggyőzni az olvasót.

Ha létezik olyan jelenség, amely a nyereségorientált szervezeteket valamiféle „környezetbarát” irányba tereli, akkor ez a folyamat – a vállalatok felől tekintve – egyfajta tanulásként is felfogható. *Pataki György* (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtani Tanszék, Gazdaságetikai Központ) tanulmánya áttekinti a vállalati tanulással kapcsolatos legfrissebb szervezetelméleti szakirodalmat, majd megvizsgálja, hogy az ezen a területen született gondolatok miként hasznosíthatók a vállalatok „környezetbarátabbá” válásának elemzésére. Az írás egyik legfontosabb üzenete a vállalatokat vizsgáló kutatók, illetve a téma iránt érdeklődő laikusok számára talán az lehet, hogy a szervezet tagjainak környezeti attitűdje, értékei, gondolkodásmódja és magatartása nem érthető meg önmagában, elszigetelve a szélesebb gazdasági és társadalmi szféra összefüggéseitől.

Az új, *Fórum* rovatunkban a történész dr. *Fazekas Csaba* (PhD, Miskolci Egyetem, Újkori Magyar Történelmi Tanszék) írását közöljük, amelynek elkészítésére egy olyan tanulmány inspirálta a szerzőt, amelyik a *Kovács* egyik korábbi számában jelent meg *A Földi Paradicsom prófétái, avagy mérlegen a biznisszkereszténység ideológiája* címmel (1998. nyár, 58–83. o.). Abban a cikkünkben a kereszténység elüzetliesítését, lényegének módszeres kiforgatását tettük szóvá. Minthogy a jelenség hazánkban főleg a Hit Gyülekezete tevékenységéhez köthető, s a hozzászólás szerzője mintegy hét évet töltött e mozgalomban, hosszú ideig a miskolci közösség

egyik vezetőjeként, ezért írása igen fontos háttér-információkat tartalmaz e törekvéssel kapcsolatban, s ugyanazt a jelenséget új oldalról világítja meg.

Amint azt az olvasó bizonyára észrevette, lapunk új évfolyamában néhány kisebb formai változtatást léptettünk életbe. Ezek közül a legfontosabb az, hogy a betűméret növelésével lapunk nyomtatott változatának olvashatóságán kívántunk javítani. Reméljük, hogy az új formátum valamennyi olvasónk nagyobb megelégedésére szolgál.

KOCSIS TAMÁS

Paul Hellyer

A globális kihívás*

A hivatalos irányvonalat képviselő közgazdászok nem hajlandók beismerni, ezért valakinek meg kell mondania nekik, hogy a neoklasszikus, monetarista közgazdaságtan területén folytatott huszonöt éves próbálkozásaik kolosszális kudarcnak bizonyultak. Az a tény, hogy ennek ellenére úgy reklámozhatják eszméiket, mintha azok megoldást jelentenének a világ problémáira, elegendő ahhoz, hogy bárki kétségbeessen. A horizonton megjelenő egyetlen reménysugár azoknak a szekértáborot elhagyó tudósoknak a növekvő száma, akik kezdik megkérdőjelezni a bevett bölcsességet.

Túl sok dolog ment tönkre ahhoz, hogy vita nélkül utasítsuk el ezeket a nézeteket. Két évtized alatt Afrika Szaharától délre fekvő területein a helyzet a rosszból a reménytelenbe fordult. 1980-ban külföldi adósságuk 84,1 milliárd dollár volt, ami a bruttó hazai termék (GDP) 34 százalékát tette ki. 1996-ban ezek az országok együttesen már 227,2 milliárd dollárral tartoztak, ami az összes GDP-jük 78 százalékának felelt meg. Ez messze több, mint amit exportbevételeik fedezni tudnának (The World Bank [1999]).

Az adósság és az instabilitás „normává” vált az új, globalizált gazdaságban. Délkelet-Ázsia összeomlása olyan mérvű volt, hogy ennek érzékelése meghaladja e rövid áttekintés kereteit. Először Thaiföld, majd Dél-Korea, a Fülöp-szigetek, Indonézia és Malayzia gazdaságai omlottak össze, s fizetőeszközeik elértéktelenedtek. Mindezt „ázsiai influenzának” nevezték el, mert a válság vírus módjára terjedt egyik országról a másikra.

Dél-Amerika bukkant fel a nyugtalanság újabb területeként. Brazília külföldi fizetőeszközben vállalt kötelezettségeit a Moody's Investors Services 1998. szeptember elején leértékelte (Financial Post [1998]). A kamatlábak csaknem 40 százalékra emelkedtek a tőkeáramlás lelassítására irányuló hiábavaló előfeszítések következtében. Azonban még ez sem volt elég a nemzetközi piacok hosszabb távú megnyugtatásához. A 18 hónapon belül negyedszer bekövetkező brazil valuta elleni támadás arra kényszerítette a brazil kormányt, hogy 1999. január közepén leértékelje fizetőeszközét, majd szabadon lebegtesse a nemzetközi piacon. A befektetők idegesen reagáltak abbéli félelmükben, hogy a kedvezőtlen hatás esetleg átterjed Argentínára és Mexikóra is.

Oroszország új, sötét korszaka némileg kijózanítólag hatott a neoklasszikus ideológusokra. Tíz évvel ezelőtt az oroszoknak volt munkája és enivalója. Ma sokmilliójuknak egyik sincs. 1998 végén a Vöröskereszt Nemzetközi Bizottsága az adományok megháromszorozását tervezte, re-

* Az írás a szerző új, 1999-ben Kanadában megjelent *Stop: Think* (Álljunk meg egy szó-ra!) című könyve alapján készült. A cikkben kifejtett gondolatok háttérét alaposabban világítja meg a szerző 1998-ban magyar nyelven is megjelent *A globális pénzügyi válság túlélése, avagy a remény gazdaságtana* című könyve (Altern-csoport – Gondola '96 Kiadó, Budapest). © 1999 Paul T. Hellyer

mélve, hogy így megbirkózhatnak az időszak várhatóan egyik leghidegebb telével. A Vöröskereszt szerint az orosz gyerekek fele mentálisan és fizikailag rosszul fejlett az alultápláltság következtében (Toronto Star [1998]).

Amikor hozzáadjuk ezeket a fejleményeket a Franciaországban és Németországban tapasztalható magas munkanélküliséghez, a japán gazdaság tartós lelassulásához és az értékpapírpiacon világszerte mutatkozó növekvő elbizonytalanodásához, akkor az instabilitás és a bizonytalanság képe tárul a szemünk elé. Ez a védjegye annak a globalizált piaccgazdaságnak, amit a Nobel-díjas Milton *Friedman* és a Chicagói Iskolához tartozó egykori kollegái erőteljesen támogatnak.

Friedman professzor hátat fordított annak az eszmének, hogy a kormányzatok felelősséggel tartoznak az összes állampolgár gazdasági tevékenysége szabályozásáért, és ehelyett azt a filozófiát támogatja, amely ezt a felelősséget a szabad piacra ruházza nemzeti és nemzetközi vonatkozásban egyaránt. Ennek megvalósításához el kell távolítani a kereskedelmi korlátokat, fel kell számolni a tőke szabad áramlása előtti akadályokat, a minimumra kell csökkenteni az üzleti tevékenység kormányzat általi szabályozását, privatizálni kell az állami tulajdonú vállalatokat, a központi bankokat pedig mentesíteni kell a politikai befolyástól és kapcsolatoktól.

Ez a „közgazdasági teológia” washingtoni konszenzus néven vált ismertté. Hosszú időn keresztül ez volt az Egyesült Államok kimondatlan politikája, amelyet vallásos hevülettel igyekeztek világszerte „eladni”. Amikor az országok vonakodtak nemzeti szuverenitásuk illetően megsértésétől, akkor a Nemzetközi Valutaalap (IMF) és/vagy a Világbank „gazdasági reformra” – azaz a washingtoni konszenzus elfogadására – kényszerítette őket a kölcsönök és a segítségnyújtás feltételeként.

A washingtoni konszenzussal az a probléma, hogy nem váltotta be a hozzá fűződő reményeket. Éppen ellenkezőleg. Abban a huszonöt évben, amikor a központi bankok és a kormányzatok feladták a keynesianizmust a friedmanizmus javára, fokozatos hanyatlás ment végbe a világ gazdaságainak többségében. Az adatok tanúsága szerint még az Egyesült Államok hatalmas gazdasága is megsínylette ezt.

A gazdasági növekedés kulcsterületén az 1982-es dollárral számolt bruttó nemzeti termék (GNP) átlagosan 3,70 százalékkal növekedett 1948 és 1973 között. A következő 24 évben az 1987-es dollárban számolt bruttó hazai termék (GDP) átlagosan csak 2,28 százalékkal növekedett. Elhanyagolva a GNP és a GDP között mérhető csekély különbséget, a termelés növekedési üteme 38 százalékkal csökkent a monetarista érában (lásd az amerikai elnök 1991-es és 1997-es gazdasági jelentését).

Az átlagos munkanélküliség mértékében mutatkozó különbség még riasztóbb. A korábbi időszakban az átlagérték 4,8 százalék volt. Amióta kezdetét vette a monetarista ellenforradalom, ez az átlagérték 6,8 százalékra módosult. Ez átlagosan 41,7 százalékkal több munkanélkülit jelent a key-

nesianus korszakhoz képest (lásd az amerikai elnök 1991-es és 1997-es gazdasági jelentését).

Ezután megéri a fáradságot, hogy egy pillantást vessünk az inflációra is. A korábbi időszakban a fogyasztói árindex átlagos éves növekedése 2,67 százalék volt. A monetarista, neoklasszikus éra kezdete óta eltelt 24 év alatt a fogyasztói árindex átlagos növekedése 102 százalékkal magasabb (lásd az amerikai elnök 1991-es és 1997-es gazdasági jelentését).

A gazdaság kulcsfontosságú mutatói közül a legtöbb hasonlóan lehangoló képet fest az összehasonlítás során. Az egy főre jutó jövedelem növekedésének a mértéke meredeken zuhant, éppúgy, mint az átlagos heti kereset, a családi jövedelem középértéke (mediánja) és az óránkénti, illetve az éves termelés növekménye. Es végezetül itt van az Egyesült Államok szövetségi adóssága, ami 266 milliárd dollár volt 1948-ban, 466 milliárd dollár 1973-ban és 5369 billió dollár 1997-ben. Ez 78 százalékos növekedést jelent a monetarizmus előtti 26 évben, míg 1052 százalékos növekedést az azóta eltelt 24 év alatt (Budget of the United States Government [1999]).

Kérdés, hogy miként válhatnak intelligens emberek egy olyan rendszer szószólójává, amelyik több mint 100 százalékkal magasabb inflációs rátát, több mint 40 százalékkal nagyobb munkanélküliséget, a termelés növekedési ütemének 38 százalékos csökkenését és a szövetségi adósságállomány 5 billió dolláros növekedését produkálta, s mindezt a földkerekség országaiban torkán próbálja legyőmészölni. Különösen akkor elgondolkodtató ez, amikor a globális statisztikák még az Egyesült Államokra vonatkozó adatoknál is rosszabbak. Az 1950 és 1973 közötti években az egy főre jutó éves GDP átlagos növekedése 2,90 százalék volt. 1973-tól 1995-ig ez a katasztrofális mértékű 1,11 százalékra csökkent (Wall Street Journal [1999]).

Tudom, hogy a washingtoni konszenzus védelmezői közül egyesek azal fognak érvelni, hogy a korai monetarista időszak gyenge teljesítményének nagy része abból fakad, hogy egy eleve rossz helyzetet kíséreltek meg ellenőrzés alá vonni. Ez olyan érvelés, amely nem állja meg a helyét. Ha a betegséget helyesen diagnosztizálták, akkor azt ellenőrzés alá lehet vonni olyan eszközökkel is, amelyeknek nincsenek a felsoroltakhoz hasonló szörnyű következményei.

A meztelen globalizáció

A legtöbben a magunk kárán tanuljuk meg, hogy a részleteket tartalmazó apró betűs szöveg elolvasása is fontos. Mit jelent a szabad kereskedelem a legtöbb polgár számára? Mit jelent a tőke korlátatlan szabad áramlása a kormányozhatóság szempontjából? Mit jelent a béklyók nélküli kapitalizmus és a határok nélküli világ a többség és a kisebbség számára?

Kezdetben a korlátok nélküli szabad kereskedelmet a világ fél tucat legnagyobb, leghatalmasabb és legiparosodottabb országa erőltette. Feltűnő, hogy ezek mindegyike úgy vált nagygyá, gazdaggá és hatalmassá, hogy

védte saját iparát a külföldi versennyel szemben. Így a valóságban a világ kevésbé fejlett országainak a következőt mondják: „mostanra odáig jutotunk, hogy biztosítani kívánjuk: önök sose legyenek képesek hasonló módon felkapaszkodni a létrára”.

Most az összes neoklasszikus azonnal rávágja, hogy a protekcionizmus rossz, csaknem maga a pokol. Ennek eredményeképp a harmadik világ országai késztermékeket fognak vásárolni a fejlett világ országaitól és reménytelen kísérleteket tesznek arra, hogy ezekért azokkal az általuk exportált nyersanyagokkal fizessenek, amelyekkel az IMF és a Világbank politikájának köszönhetően dugig van a piac.

Természetesen a fejlett világ országai igénylik azt a jogot, hogy termelő létesítményeiket a harmadik világ országaiba telepítsék. De miért? Az esetek többségében élvezni akarják a legolcsóbb munkaerő, a legenyhébb környezetvédelmi előírások és a legkevesebb szabályozás előnyeit. Mindezek biztosítására a Multilaterális Befektetési Megállapodás (MAI) – illetve a fejlett világ országainak bármely más formájú megtestesülése – olyasmit igyekszik a harmadik világ torkán legyömöszölni, ami garantálja az elvesztett profitok kompenzálását a fejlettek számára a munkabérek emelésére vagy a környezetvédelmi előírások szigorítására tett bármiféle demokratikus kísérlet esetén.

A befektetési rendelkezések azt is biztosítják, hogy ha egy helyi tulajdonban lévő társaság növekedése odáig fajul, hogy az már a nagy multinacionálisok valamelyikének a rovására kezd piaci részesedéshez jutni, akkor az ilyen vállalatot meg lehet vásárolni. Ekkor vagy beolvasztják a nagy testvérvállalkozásba vagy bezárják, s ezzel a verseny ki van iktatva.

A globalizációra épülő szabad, korlátok nélküli tőkemozgás a kapitalista manifesztum legmeggondolatlanabb tantételei közé tartozik. Vegyük szemügyre a Mexikóban szerzett tapasztalatokat! *„Az inflációval nem korigált egyesült államokbeli közvetlen befektetések értéke 1982 és 1987 között csökkent. Ez azonban az 1980-as évek végén ismét lendületet vett, 133 százalékkal emelkedve 1988 és 1992 között. Az összes országból évente Mexikóba befolyó közvetlen befektetések értéke sokkal drámaibb menetrend szerint alakult, s ennek során 1981 és 1984 között 86 százalékos esés, majd azóta 1305 százalékos emelkedés következett be. A súlyos adósságszolgálat és a tőkemenekülés napjaiban a pénzforrások kifolytak az országból – 1983 és 1988 között 26 milliárd dollár nettó kiáramlás következett be. Am a Salinas-rezsim tőkebarát politikája azóta jelentős pénzbeáramlást eredményezett – 1989 és 1993 között 73 milliárd dollár folyt be, és további 21 milliárd dollár közvetlen befektetésre került sor. A Mexikóval és más »feltörekvő piacokkal« kapcsolatos eufória erősen buborékszerű hatást kelt, minthogy a feltételezések szerint az emelkedés messze a jelen realitási felett történik.»* (Henwood [1994], 41. o.)

Egyetlen ország sem képes saját gazdasági jövője ellenőrzésére, ha a külföldi befektetők ilyenfajta bőséget vagy szűköséget okozhatnak. Így képtelen helyzet áll elő. A szabad tőkeáramlás gyakorlatilag egy olyan hűs házból álló utcához hasonlítható, ahol az a szabály, hogy bárki, bármely időpontban, bármiféle jelzés nélkül bárki más házába bemehet, majd később éppily váratlanul távozhat, maga után hagyva szemetét, amelyet valaki másnak kell felszednie.

Vannak elég nagy és elég erős országok, amelyek megengedhetik maguknak a szabad tőkeáramlást, azonban még ezeknek is védekezniük kell az esetleges fosztogatók ellen. Sok más ország is akad, amelyek bármiféle tőkeellenőrzés nélkül is képesek normálisan működni. Azonban legtöbbjük, ha nem mindegyikük, sebezhető az olyan szüntelen támadások révén, amelyeket túlon túl gyakran láttunk az elmúlt években. Az ilyen országok számára mindenképpen lehetővé kell tenni a tőke ellenőrzését a szélsőséges ingadozások időszakában.

Ha a nemzetállamok bármiféle jelentősebb szerepet akarnak játszani, akkor meg kell tudják óvniuk magukat azoktól a nemzetközi pénzügyi kalandoroktól, akik fizetőeszközzel fizetőeszköze ugrálva igyekeznek megtalálni a pótlólagos jövedelem forrásait. A saját, konkrét szükségleteikhez való alkalmazkodás érdekében az egyes országok hatalmában kell álljon a kamatlábak felemelése vagy leengedése, s ennek oly módon kell történnie, hogy ezenközben ne alakuljon ki nagymérvű tőkekiáramlás vagy -beáramlás.

A szabad kereskedelem mítosza

Míg a korlátlan tőkeáramlás bármely gazdaság stabilitását alááshatja, a béklyók nélküli szabad kereskedelem szintén jelentős problémákat okozhat. Valójában nem is létezik olyasmi, mint a szabad kereskedelem. Kérdezzék csak meg a manitobai farmereket, akik gabonával rakták meg teherautóikat, és akiket útkadályok állítottak meg az Egyesült Államok határán; vagy a kanadai fűrészáru-termelőket, akikre büntetőintézkedések vonatkoznak, hogy megakadályozzák őket amerikai piaci részesedésük növelésében. Vagy, a másik oldalt tekintve, kérjék ki az Egyesült Államok tejtermékgyártó és baromfitenyésztő gazdáinak a véleményét, akiknek a kanadai piachoz való hozzáférést olyan előírások korlátozzák, amelyek a kanadai piaci rendszer szerves részét képezik.

Dramai fotó látható a New York Times 1998. december 10-i számában egy cikk felett, amelynek címe: *American Steel a barikádokon: az alacsony árak miatt a vállalatok és a munkavállalói szervezetek harcban állnak az import korlátozásért* (New York Times [1998]). Be kell ismernem, hogy ha amerikai acélipari dolgozó volnék és mind a fizetésem, mind pedig a munkahelyemet veszély fenyegetné, akkor erőteljesen reklámoznám ezt a kampányt. Nem zavarna különösebben, hogy valaki nagyon messze – kere-

setem töredékéért dolgozva – olcsóbban tud acélt gyártani. Ezt a realitást tartotta szem előtt Clinton elnök, amikor még ugyanabban a hónapban kijelentette: nem engedheti meg, hogy az Egyesült Államokat olcsó külföldi import árassza el.

Az elnöki kijelentés további bizonyíték a „szabad kereskedelem” ingtag jellege mellett. Jónak tartjuk, amikor hasznot hoz számunkra, és rossznak, amikor hátrányunkra van. Egyetlen politikus sem élhetné túl a választásokat, aki maga is a „globalizációs kutyaszorítóban” rekedt. Ez a politikai realitás ismét felveti azt a kérdést, hogy a világgazdaság fogalma – vagyis a határok nélküli világ – valós gyakorlat-e, avagy csak elvont ábránd.

A szabad kereskedelem a nyugati politika sarokköve a második világháború óta. Ezt mindaddig jónak tekintik, amíg be nem bizonyítják az ellenkezőjét, és ez az az alap, amire az Általános Vámtarifa és Kereskedelmi Egyezmény (GATT), valamint annak örököse, a Világkereskedelmi Szervezet (WTO) épült. A kereskedelmet gazdasági növekedést serkentő csodaszerré avatták, amikor félt volt, hogy a nemzetgazdaságok végül is kifogynak a szuszából. Akadtak azonban más nézeteket valló hangok is, amelyek – a mából visszatekintve – látnokiaknak bizonyultak.

1993-ban Herman E. Daly, akkoriban mint a Világbank környezetvédelmi osztályának vezető közgazdásza, írt egy cikket a *Scientific American* számára, amely *A szabad kereskedelem kockázatai: a közgazdászok rutinszerűen elhanyagolják a környezetnek és a közösségnek okozott károk rejtett költségeit* címet kapta. Daly vitatta azt a feltételezést, hogy a szabad kereskedelem definíciószerűen és vitathatatlanul jó. *„E feltételezést meg kell fordítani. Kiindulásként a hazai termékek hazai piacokra történő előállítását kell előnyben részesíteni. Amikor megfelelő és kiegyensúlyozott nemzetközi kereskedelmet kell folytatni, akkor sem engedhető meg, hogy környezeti és társadalmi katasztrófa kockázata mellett bonyolódjanak egy ország ügyei. A hazai gazdaság legyen a kutya és a nemzetközi kereskedelem a farka. A GATT az összes kutya farkát oly szorosan igyekszik összekötni, amelyben a nemzetközi csomó csóválná a különálló nemzeti kutyákat.”* (Daly [1993], 50. o.)

Daly azzal folytatta, hogy bölcsőbb megfontolások tükröződnek John Maynard Keynes figyelmen kívül hagyott szavaiból. *„Én tehát azokkal szimpatizálok – írja Keynes –, akik inkább minimalizálnák, mintsem maximalizálnák a nemzetek gazdasági összefoglalódását. Az eszmék, az ismeretek, a művészet, a vendéglátás, az utazás jelentik azokat a dolgokat, amelyeknek természetüknél fogva kell nemzetközieseknek lenniük. A termékek azonban legyenek hazaiak, amikor ez ésszerűen és nehézség nélkül megvalósítható; és mindenekfelett a pénzügyek legyenek elsősorban nemzetiék.”*

Ha Keynes tanácsa fölött elgondolkodunk egy percre, akkor arra a következtetésre juthatunk, amire én is jutottam, hogy napjaink csaknem min-

den gazdasági – és különösen pénzügyi – zavara elkerülhető lett volna, ha hallgatunk a szavaira.

A bankrendszer hibája

A monetarista ellenforradalom, amit a klasszikus közgazdaságtan reinkarnálódása követett, két hatalmas problémát teremtett. Az első az az adóssághegy, amit a lassú növekedés és a magas kamatlábak együttesen okoztak. Olyan adósság mellett, amely a legtöbb országban sokkal gyorsabban növekszik a gazdaságnál, csak idő kérdése, hogy a csúcsára állított piramis mikor dől össze. A második probléma a magánbankok monopol helyzete a pénzteremtésben.

Egy gazdaságban növekednie kell a pénzkinálatnak a növekedés és az új munkahelyek biztosítása érdekében. Az egyik dolog, amelyben a közgazdászok többsége egyetért, az az, hogy a nominális GDP párhuzamosan nő a nominális pénzkinálat növekedési rátájával. Rendszerünkben azonban a pénzkinálat csak akkor nő, amikor valaki többet kölcsönöz a bankoktól. Ez a valaki lehet a kormány, az ipar vagy a magánszemélyek – esetleg mind a három –, ám valakinek késznek kell mutatkoznia a további eladósodásra.

Ahogy közeleg a XX. század vége, a legtöbb kormány oly mélyen süllyed az adósságokba, hogy – az elvi megfontolásokon túl – szavazói ellenállás is tapasztalható a további eladósodást megelőzendő. Egyes vállalatok több adósságot vállalnak, míg mások igyekeznek csökkenteni meglévő kötelezettségeiket, az állami belső adósságok szintje pedig magasabb mint valaha. Így hát hol vannak azok a potenciális kölcsönfelvevők, akikre a gazdaság szinten tartása és növekedése érdekében van szükség? Az alacsonyabb kamatlábak csökkentik a meglévő adósságok terheit, s ez egyes kölcsönvevőket továbbiak felvételére bátoríthat, azonban van egy végső határ.

Azt gondolhatnánk, hogy a közgazdászok visszanyúlnak a történelemből feltárulkozó tanuláshoz, és korlátozott mennyiségű, nulla költségű pénz kibocsátására tesznek javaslatot a különféle sürgős szükségletek finanszírozását elősegítendő. Különösen igaz ez azokra az elmaradott országokra, ahol az egészségügy, az oktatás, a szociális és a környezetvédelmi szükségletek már akut jellegűek, vagy még rosszabb a helyzet. De nem, az IMF és a Világbank, amelyeket az Egyesült Államok pénzügyminisztériuma bíztat, különösen a fejlődő országok számára akadályozzák a leghatékonyabb gazdasági eszköz saját jólétük szolgálatába állítását. Ehelyett ezeknek az országoknak külföldi pénzeszközök kölcsönvételét kell vállalniuk, aminek visszafizetésére még csak reményük sincsen.

Az egész világméretű pénzügyi zűrzavar – és az abból fakadó szociális inség – két elméleti agyszülemény terméke. Az első Milton Friedman és a kései John Maynard Keynes közös állítása, miszerint a rendszer önkorrekciós jellegű. Nevezettek között vita van a kormányok gazdaságirányításban betöltött szerepét illetően, azonban mindketten olyan tulajdonságokkal ru-

házzák fel a rendszert, amelyekkel az nem rendelkezik. Azok a konjunkturális szakaszok, amelyekkel Keynes számolt, soha nem teszik lehetővé a gazdasági növekedés fenntartása érdekében felhalmozott adósság visszafizetését. Friedman feltételezése sem igaz, miszerint a piacgazdasági alapon létrejövő gazdasági egyensúly valaha is összhangba kerül a valóságban tapasztalható túlzott mértékű adóssággal, mely adósság az összes nemzetet katasztrófával fenyegeti.

A második agyszülemény szerint a finomszabályozás, a nagyobb átláthatóság, a standard számviteli gyakorlat, a korai figyelmeztető jelzések vagy egyéb kívánatos dolgok visszaállíthatják a rendszer életképességét és egészséges állapotban tarthatják a huszonegyedik századba való lépés során. Ez azonban nem lehetséges magas tőkeáttételű, betétszázalékos vagy nulla tartalékot képző bankrendszer mellett. Amíg a bankoknak megengedik, hogy a »hitel« pénz mennyiségét ballon módjára fújják fel, kétségkívül eljön az a nap is, amikor valaki egy tüt szúr a ballonba és a rendszer összeomlása megkezdődik.

Kétszáz évvel ezelőtt a mérnökök megtették a magukét olyan gépek tervezésével, amelyek termékbőséget eredményeztek. A közgazdászok azonban nem alkották meg az eme termékek elosztásához szükséges rendszert, s még kétszáz évvel később is adósak ezzel.

Még a jó közgazdászok maroknyi csoportja is, akiket nem fertőzött meg a monetarista ellenforradalom és a klasszikus elméletek visszatérése, még mindig úgy beszélnek és írnak az üzleti ciklusokról, mintha azok oly természetesek volnának, mint a nyár és a tél. Vagy ez az igazság, vagy pedig az, hogy a rendszer egy sosem tervezett, ám gasként burjánzó alapvető hibát tartalmaz.

Álljunk meg és gondolkodjunk el erről! Tegyük fel magunknak a kérdést: ha egy ország – bármely ipari országot választhatjuk – ugyanannyi gyárral rendelkezik, mint egy évvel korábban, ugyanannyi géppel, amelyek ugyanolyan jó vagy még jobb technológiával működnek és ugyanannyi emberrel, vagy még többel, akik ugyanolyan jól vannak kiképezve és ösztönözve mint egy évvel korábban, akkor miért kellene ennek az országnak kevesebb terméket és szolgáltatást előállítania, mint egy évvel ezelőtt? A fizikai létesítmények és a kapacitás ott van, azonban ezek kihasználása váratlanul alacsonyabb szintű.

Valójában az üzleti ciklusok léte logikai értelmetlenség az iparosodott gazdaságokban. Éppolyan mesterségesek, mint a műmellek. Ezek mindig is olyan monetáris jelenségek voltak, amelyek közvetlenül kapcsolhatók a bankrendszer működéséhez. Ismerek néhány közgazdászt, akik teljes mértékben felismerték és megértették a problémát, ám a többség, beleértve a leghíresebbeket is, nem jutottak ideig. Ők szívósan védelmezik a magánbankok jogát arra, hogy a pusztá levegőből teremtsenek hitelpénzt, miköz-

ben semmilyen mechanizmus sem áll rendelkezésre, amelynek segítségével mindez kamatostul visszafizethető volna.

Ha kétszáz év múltán a főáramot képviselő közgazdászok továbbra is a lapos földben hívők közösségének alapító tagjai maradnak, akkor egyáltalán nem meglepő, hogy a legtöbb szerző, szerkesztő, vezércikkíró, pénzügyi hírmagyarázó és üzletember/üzletasszony is tévútra téved. Nyilvánvaló, hogy a laikusok saját kutakodásra vannak kárhóztatva, minthogy aligha szolgál számukra megvilágosodással az általam is olvasott öt napilap. Ellenkezőleg, ezek olyan cikkekkkel vannak tele, amelyek a régi rendszer foltoztatására szolgáló különféle módszereket ismertetik.

Az új kezdet

Semmi különösebb remény sincs a világ éhező, beteg és munkanélküli tömegei számára mindaddig, amíg országaik az adósság elnyomó terhe alatt nyögnek. Édeskevés reményük van az automatizálás kiszorítottjainak a fejlett országokban, ha a kormányok tovább folytatják a szolgáltatások szintjének visszafogását, csökkentik a munkahelyek számát és az egészségügy és az oktatás helyett inkább az adósság mérséklésére összpontosítanak. Bármerre is járok – kivéve amikor jómódú barátaimmal beszélgetek, különösen a pénzügyi szolgáltatások területén – fokozódó kétségbeesést tapasztalok a jövővel kapcsolatban. A fiatalokat arra figyelmeztetik, hogy ne számítsanak a szüleik által elért jólét fenntartására.

Ahhoz, hogy a kétségbeesést reménnyel válthassuk fel, meg kell fordítani a pénz adóssággá alakításának folyamatát, amely a leginkább jellemezi az utolsó kétszáz év nagy részét. Mindenekelőtt a meglévő adósság jelentős részét kell pénzzé alakítani, hogy az adósságteher kezelhető mértékű legyen, majd a pénzteremtési funkciót kell oly módon demokratizálni, hogy a ciklus ne kezdődjön újra és újra.

Minthogy inkább pragmatikus vagyok, nem pedig a monetáris terület purifikátora, nem szándékozom azt javasolni, hogy a pénzteremtésre vonatkozó banki jogosítványokat teljes mértékben vonják vissza. Ehelyett azt ajánlom, hogy a pénzteremtési funkciót fele-fele arányban osszák meg a bankok és a kormányzat között – legalább olyan hosszú ideig, hogy kiderüljön: stabil, fenntartható és recessziómentes rendszert eredményez-e mindez.

Amit javaslok, az nem más, mint a harmadik világ összes külső adósságának a felszámolása. Ebbe a körbe tartozna a még mindig nehézségekkel küzdő, az államkapitalizmust magántulajdonra épülő rendszerré alakító európai országok csaknem minden külföldi adóssága is. Az adósságleírás minden olyan, adós kormányzatok felé megjelenő összeget érintene, amely a Nemzetközi Valutaalaptól, a Világbanktól, a regionális fejlesztési bankoktól, az egyes országoktól és a magánbankoktól származik. Amilyen mértékben mindez harmadik felek kártalanítását vonná maga után, beleértve a világbanki kötvények visszafizetését is, olyan mértékben kellene a visszafize-

téseket a világ leggazdagabb országainak teljesítenie. Ezt például az egyes országoknak olyan arányban kellene teljesíteniük, amilyen arányban az USA-dollárban kifejezett 1998-as GDP-jük viszonyul az érintett országok összes GDP-jének USA-dollár értékéhez. Az Egyesült Államok lehetne a legfőbb közreműködő, amit Japánnak, Németországnak, Franciaországnak, Olaszországnak, az Egyesült Királyságnak és Kanadának kellene követnie. Elvi okokból szintén felkerülnének a listára a skandináv országok, valamint egyes kisebb európai országok, mint például Svájc, ezenkívül Ausztrália és Új-Zéland.

Az egész műveletet a magánbankok és az egyéb betétgyűjtő intézmények készpénztartalékainak havi 1 százalékkal történő egyszerű növeléséből kellene fedezni. Ezt a növelést addig folytatnánk, amíg el nem érjük az 50 százalékot. Az Egyesült Államokban például az összes betét értéke nagyjából ugyanabba a nagyságrendbe esik, mint a teljes szövetségi adósság, ami körülbelül 5,5 billió dollár. Ezért az előírt tartalékot egy ötéves időszakon keresztül növelve megközelítőleg 2,75 billió dollár felhalmozást lehetne elérni. Az első billió körüli összeget az Egyesült Államoknak a világ adósságrendezésében való részvételére kellene fordítani, a maradék pedig elegendő lehetne az Egyesült Államok belső adósságának mintegy 1,75 billió dollárral való mérséklésére. Az ilyen összegű adósságenyhítés az adófizetőknek évi 75–85 milliárd dollár kamatfizetési megtakarítást hozna, amit aztán az adók csökkentésére és a kormány közcélú kiadásainak a növelésére lehetne fordítani. Az arányok más országokban is nagyjából hasonlóak.

Amint azt az előzőekben javasoltam, a jelentős mérvű pénzzé alakítási művelet megközelítőleg öt éven keresztül történhetne. A harmadik világ adósságának törlesztéséhez szükséges pénz elsőbbséget kell élvezzen, úgy-hogy először azzal kellene foglalkozni. Ha a műveletnek ez a része befejeződött, akkor a fennmaradó pénzüsszeg teljes mértékben a fejlett világ adófizetőit szolgálná.

Helyes-e az adósság elengedése?

Ez teljes mértékben attól függ, hogy honnan nézzük. Vannak elutasítón vélekedők, akik kitaranak amellelt, hogy az összes adósságot vissza kell fizetni. Azonban azt jelenti-e ez, hogy egyeseknek örökké olyan adósságok bilincseiben kell vergődniük, amelyeket mások vettek fel a nevükben? És különösen akkor mi van, ha a visszafizetés mértéke meghaladja pénzügyi lehetőségeiket?

A Világbank nem háríthatja el a felelősség egy részét. Aktívan keresték a finanszírozható projekteket, és jelentős kölcsönök felvételére bátorítottak. Ez olyan, mintha gyerekeket vinnénk a cukorkaboltba és azt mondanánk nekik, hogy bármit elvehetnek, amit szeretnek. A kiábrándulás később következik, amikor megértik, hogy mindent kötelesek visszafizetni a cukorkabolt tulajdonosának, még csekélyke zsebpénzük keretein túl is. A tragédia

csak bonyolultabbá válik azáltal, hogy a projektek nagy része nem öntörlesztő. A pénzt elköltötték, ám az adósság megmaradt.

A monetarista és a neoklasszikus közgazdászok sem menekülhetnek a felelősség elől. Nézeteik gyakorlatba ültetése okozta a kamatlábak elviselhetetlen magasságokba emelkedését, aminek eredményeként az adósság sokkal gyorsabban halmozódott fel, mint ahogy azt bármely ésszerű kölcsönvevő várhatta volna. Ez a háború utáni időszak szegényeket is gazdagító gazdaságának (trickle down economy) teljes megfordítását jelentette, amit szegényeket elszegényítő működés váltott fel (trickle up economy). A kamatlábak bármiféle növekedése a társadalom legszegényebb tagjaira kivett különadónak felel meg, ami gazdag hitelezőik javát szolgálja.

A nyugati kormányok a felelősek azért, hogy mindezt engedték megtörténni. Felelősek még a korlátlan és határtalan banki Eurodóllár-hitelezés engedélyezéséért is. Hagyták, hogy a harmadik világ országait elárassszák az adósságok, majd a probléma elmélyítésére készítették az IMF-et, amikor az európai és az amerikai bankok hitelképességét veszély fenyegette.

Igy jó érv található annak bizonyítására, hogy a harmadik világ adóssága a félresikerült önzetlenség terméke, a nagyon rossz gazdálkodás és a fejlett világ részéről megmutatkozó kapzsiság és felelőtlenység következménye. Vagyis az adott körülmények között egyszerűen igazolható a vis maiorra való hivatkozás. Fogadják el a katasztróféért felelős emberek és intézmények tevékenységük következményeit és hozzák rendbe a helyzetet.

Maga az Egyesült Államok szolgáltatott precedenst a gyűlöletes adósság vonatkozásában, amikor nem ismerte el Kuba adósságát azt követően, hogy Spanyolország „elvesztette” Kubát a spanyol-amerikai háborúban. Amint Patricia Adams, a *Gyűlöletes adósságok* szerzője fejt ki egy Juliette Majot által készített interjúban: „az adósság nem vállalása azon alapult, hogy Spanyolország a pénzt a kubai nép egyetértése nélkül vette kölcsön és arra használta, hogy elnyomja a kubaiak törvényes forradalmát a spanyol gyarmati rendszer ellen. Alexander Sack, »a gyűlöletes adósságok doktrínája« kifejezést megalkotó joghallgató ugyancsak azt mondta, hogy mindazok a kölcsönök, amelyeket egy nép leigázása vagy gyarmatosítása érdekében vettek fel, gyűlöletesnek mutatkoznak a helyi lakosság szemében.” (Adams [1994], 36. o.)

Igazságos-e az adósság elengedése, avagy az önérdék is ezt diktálja?

Ahogy az ilyen esetekben lenni szokott – mindkettő. Kétségtelen, hogy a harmadik világ adósságának törlése morális cselekedetnek számít. Olyan ez, mint az apaság elismerése és a következmények pénzügyi vonzatának felvállalása. A másik jelentős megfontolás az, hogy ennek eredményeként a világ mind politikai, mind gazdasági szempontból előnyökhöz jut.

A pénzpiacok annyira ingatagok 1998 második félévében, hogy megjósolhatatlan, milyenek lesznek akkor, amikor ez a tanulmány az olvasó kezébe jut. Ha azonban továbbra is úgy szárnyalnak, amint az november végén látszott, akkor ez csak azért lehetséges, mert a befektetők boldog tudatlanságban élnek. A világ adóssága fenntarthatatlan sebességgel növekszik, s a közeljövőbeli vagy a későbbi összeomlás elkerülhetetlen.

A G7 vezetők IMF szerepét növelő reformcsomagja semmi egyéb, mint az önhitt játék folytatása (Declaration of G7 Finance Ministers and Central Bank Governors [1998]). Csupán papírok a varratok mentén már hasadozó rendszer repedései felett. Kétségtelenül szándékolatlanul, de ez mégiscsak ámitás. Az egész terv legszomorúbb aspektusa az, hogy az „átláthatóság” kifejezést tévesen használja. E vezetők mindegyike nagyobb átláthatóságot igényel a bankok, a pénzügyi intézmények és a harmadik világ kormányai részéről. Az IMF, amelyik az egyik legtitkolózóbb szervezet, oly gyakran használta ezt a szót, hogy valahányszor csak hallom, felugorhatnékom támad. A világ pénzügyi válságára adott minden hivatalos reakció inkább az elklendőzés volt, mintsem az átláthatóság.

Így aztán a G7 vezetők két választási lehetőséggel néznek szembe. Egyrészt folytathatják az elutasító magatartást, és úgy tehetnek, mintha a nyilvánvaló tünetek csupáncsak rendellenességek volnának, mindaddig, amíg a rák teljes erővel ki nem tör. Másrészt alkalmazhatnak valamiféle csodareceptet, és hagyhatják, hogy annak mágikus ereje érvényesüljön, megszabadítva a világot a gyötrő betegségtől.

A status quo kevés vonzerővel kecsegtet. Egy gazdasági összeomlás éppolyan rosszul érintené a gazdagokat, mint a szegényeket. A gazdagok újra kell olvassák az 1929–1931 közötti időszak történetét, hogy eszükbe jusson, mily sokan követtek el öngyilkosságot akkori hasonszőrű sorstársaik közül, amikor vagyonuk értéke egyetlen éjszaka semmisült meg és képtelenek voltak megbarátkozni a szegénység gondolatával. Fel kell még frissíteni az emlékezetüket a tekintetben is, hogy a kormányzat által teremtett pénz hogyan vetett véget a nagy gazdasági válságnak, ám ez is csak évekkel később következett be, midőn kitört a háború, és a kényszer vált az ötletek szülőanyjává. Tanulhatunk azokból a tapasztalatokból és elkerülhetjük az ismétlődéseket. Vajon ez lesz a 64 billió dolláros kérdés?

A bankok megadóztatása?

Néhány évvel ezelőtt láttam egy pénzteremtésről és a bankok szerepéről szóló televíziós vitát. A kormányzatok jelentősebb szerepvállalását javasolták, valamint hogy ennek következtében a bankokat kötelezni kellene, hogy több készpénzt tartsanak trezorjaikban. Kanada legnagyobb bankjának, a Royalnak a szóvivője azt bizonygatta, hogy ez a bankok megadóztatása lenne. Meg volt sértve, hogy bárki is ilyesmit javasolhat.

Én teljesen másként látom a helyzetet. A készpénztartalék növelésére vonatkozó követelmények – a kormányzati adósság pénzzé alakítása során keletkező hatás semlegesítése céljából – nem tekintendők bankokra kirótt adóknak. Ez csak kártérítés. És semmi esetre sem teljes kártérítés, hanem csak részleges, 200 év hatalmas jogtalanságaiért. A bankoknak nem velük született joga, hogy annyi eszközzel rendelkezzenek, amely hússzorosan vagy harmincszorosan haladja meg a tőkéjüket, és hogy mindezek után még kamatot is szedjenek. Ez az uzsora nekivadulása. És mivel semmilyen módon sem tehetnek elégtételt a bankok mindazokért a megpróbáltatásokért, amelyeket a századok folyamán okoztak, ezért most együttesen biztosíthatják a világ számára azt a nélkülözhetetlen adósságcsökkentést, ami elegendő ahhoz, hogy feloldozza őket az emberiség ellen elkövetett jelenlegi és jövőbeni bűneik alól.

Minden banknak meg kell felelnie

Felvethető, hogy helytelen volna a készpénz-tartalékolásra vonatkozó követelményeket csupán egyes bankok számára előírnunk, miközben az úgynevezett offshore, illetve az adóparadicsomokban működő bankok érintetlenek maradnak. Ez igaz. Az új szabályokat mindenhol és minden bankra alkalmazni kell. Az OECD országok rendelkeznek azzal a hatalommal, amely ennek biztosításához szükséges. Hozhatnak olyan törvényeket, amelyekkel bűncselekménynek minősítik a polgáraik vagy a betelepült külföldiek számára, hogy részvényeket birtokoljanak és betéteket helyezzenek el olyan bankban, illetve kölcsönöket vegyenek fel vagy bármilyen más üzletet kössenek olyan bankkal, legyen az bárhol is a világon, amelyik nem felel meg ezeknek a szabályoknak.

Nemzetközi ügyletek végzéséhez minden bank köteles lenne két nemzetközileg elismert könyvvizsgáló céggel auditáltatni a könyveit, amelyek közül az egyiket kétévenként másik céggel kellene felváltani a lappangó és egyre követhetlenebb kreatív könyvelési praktikák kockázatát csökkentendő. Szükséges a banki titoktartás szabályainak megszüntetése is, hogy a büntetőtörvények hatékonyra válhassanak. Ez teljes, bár megkésett lehetőséget biztosít azon bankok működésének megszüntetésére, amelyek csalók és gazemberek szolgáltatójaivá váltak.

Szigorúbb banki szabályozások

A szigorúbb szabályozás a trenddel ellentétesnek tűnhet, bár mára már nyilvánvalónak kellene lennie, hogy a túl sok dereguláció jelentős problémákat okozhat. Amint már láttuk, a szabályozatlan hiteltermelés jelentősen hozzájárult a harmadik világ adósságválságához, elősegítette a verseny felszámolását és globalizált piaci hatalom, illetve oligopólium kialakulását tette lehetővé. Ez a gyakorlat munkahelyek megszüntetését finanszírozta vállalatátvittelek és -felvásárlások útján, valamint fedezeti alapok és más spekulációk

pénzelése révén hozzájárult a globális pénzügyi instabilitáshoz. A gyűjtogatóknak sem engedjük meg, hogy föl-alá járkálva egyik tüzet gyűjtsák a másik után, ezért annak sincs semmi értelme, hogy a bankoknak a gyűjtogatás pénzügyi megfélelőjét tegyük lehetővé.

Amint a világ olyan rendszer felé halad, amely sokkal korrektebb és biztonságosabb egyensúlyt tart fenn a készpénz (törvényes fizetési eszköz) és a bank által teremtett hitelpénz között, egyaránt tűnik bölcsnek és ésszerűnek azon törekvések korlátozása, amelyekből a bankok éves növekedésének a fele származhat. Véleményem szerint a bankoknak csak azt szabad megengedni, hogy a termelők vagy a fogyasztók céljaira szükséges kölcsönpénzeket teremtsék meg. Ezek a reálgazdaság két oldalát jelentik. Mindkét oldal finanszírozása a termékek és a szolgáltatások kiegyensúlyozott növekedését fogja bátorítani, szemben a már meglévő pénzügyi eszközök piaci értéknövekedésének pusztá finanszírozásával. A bankok által teremtett pénz tulajdonképpen csak felhívítja az általános pénzkinálatot, s a pénz értékének megőrzése csak akkor lehetséges, ha az új pénz valós gazdasági növekedést ösztönöz és nem csak egy újabb fúvást jelent a tőkepiac ballonjába.

Az ötvenszázalékos megoldás

Gyakran kérdezik, miért javaslom azt, hogy a megkövetelt készpénztartalék a betétek 50 százalékában legyen meghatározva 100 százalék helyett, amit számos monetarista reformer javasol, beleértve a *Simon*, *Mints* és kollégáik által fémjelzett eredeti Chicagói Iskolát, valamint Irving *Fishert* és másokat, köztük Milton Friedmant is, aki még mindig saját elsőszámú elképzeléseként hirdeti ezt. A válaszom az, hogy e választás csakugyan önkényes. Olyan kompromisszum, amely hitem szerint a legnagyobb valószínűséggel biztosítja az előnyök legkorrektebb és leghasznosabb eloszlását – azaz a legnagyobb jót a legtöbb ember számára.

Nem mondhatom biztosan, hogy 40 százalékos arány volna jó, vagy hogy 60, illetve 70 százaléknak kellene lennie. Senki más sem mondhatja ezt, minthogy a rendszer túlságosan bonyolult, és tíz- vagy húszévi tapasztalatra is szükség lehet ahhoz, hogy megtudjuk, vajon a fele-fele arányú elosztás elegendő lesz-e az összadósság/GDP arány tartós rögzítéséhez, ha az adósság javasolt pénzzé alakítása korábban már kezelhetőbb szintűre csökkentette azt. Erősen gyanítom, hogy bármilyen 50 százalék alatti érték elégtelennek bizonyulhat.

Mindenesetre az ötvenszázalékos megoldás sokkal könnyebben védhető, mint akár a százszázalékos, akár a nullaszázalékos megoldás, azaz az a két szélsőség, amit Milton Friedman részesít előnyben. Az első, százszázalékos esetben el kellene venni a bankoktól kamatozó eszközeik nagyon nagy részét. Véleményem szerint ez túlzottan züllesztő hatású volna. Azt nem bánom, ha a fennmaradásért látom küzdeni őket, minthogy mindenki

másnak is ezt kell tennie, de az üzleti életből sem szeretném kiszorítani őket.

Arról is meg vagyok győződve, hogy mind a múltban hasznos szerepet játszottak, mind a jövőben hasznos szerepet fognak játszani az új pénz termelővállalatok közötti elosztása során. Legalább annyi haverszellemet gyanítok itt is, mint amennyi akkor volna, ha ebbe az osztozkodásba a kormányzatokat is bevonnánk, ám az ilyen alapon létrejövő ügyletek többségének el kell tűnnie, ha tiltva lesz a pénzkölcsönzés vállalatkivásárlásokra, -átvételekre és fúziókra az ipari oldalon, valamint a tőzsdei ügyletek során megkívánt biztosítékok finanszírozása a pénzügyi oldalon. Tehát nem áll szándékomban a kormányok bevonását bátorítani a közvetlen hitelkihelyezésbe – ez olyan pont, amelyben Milton Friedman és én egyetértünk.

Amiben viszont teljesen különböznek nézeteink, az a nullaszázalékos lehetőség megítélésével kapcsolatos. Az ebbe az irányba ható trend elsődlegesen, ha nem teljes mértékben felelős azért a pénzügyi zűrzavarért, amelyben a világ található. Ez egy olyan rendszer, amely 200 éven keresztül nem működött, most sem működik és soha nem is fog működni általános megelégedésre. Nem engedhető meg a bankoknak, hogy az összes új pénzt adóssággként teremtsék meg, anélkül hogy jelen lennének az ezen adósság után járó kamat megfizetését biztosító eszközök. Ez csak a kamatos kamatozás folyamatát tartja fenn, míg be nem üt a következő krach. Így a kormányzatok kénytelenek megteremteni a kamatfizetést lehetővé tevő pénzt. Van egy másik, alapvetően fontos oka a kormányzatok pénzteremtési üzletbe történő visszaengedésének, ami állandóan egyre sürgetőbbé válik. A kormányzatok nem emelhetik elég magasra az adókat ahhoz, hogy elvégezzenek minden olyan feladatot, amelyet a következő években lesznek kénytelenek megtenni.

Következtetések

A világ válaszüthoz érkezett. Továbbhaladhat a globalizációhoz vezető úton, ami nem más, mint egy olyan fedőnév, amely a korporációkká alakítást és a világpolgárok leggazdagabb, leghatalmasabb, kettő-öt százalékot kitevő csoportjának megkérdőjelezhetetlen hasznát takarja. Vagy hátraarcot parancsolhat, visszaadhatja a nemzetállamok hatalmát és felelősségét, és, mindenekfelett, lehetővé teheti a számukra a pénzteremtés demokratizálását mindenki vitathatatlan előnyére. A választástól függ, hogy az új évezredet a remény és az optimizmus hevületében, vagy a kétségbeesés bugyrában kezdjük-e.

Farkas Elemér fordítása

HIVATKOZÁSOK

Adams, P. [1994]: *The Doctrine of Odious Debts*; Juliette Majot interjúja, in. K. Danaher (szerk.): *50 Years is Enough: The Case Against the World Bank and the International Monetary Fund*; South End Press, Boston

Budget of the United States Government [1999]: *Fiscal Year, 1999, Historical Tables*

Daly, H. E. [1993]: *The Perils of Free Trade*; in. Scientific American, november

Declaration of G7 Finance Ministers and Central Bank Governors [1998], október 3., Washington

Financial Post [1998], szeptember 4.

Henwood, D. [1994]: *Whatever Happened to Third World Debt?*; in. K. Danaher (szerk.): *50 Years is Enough: The Case Against the World Bank and the International Monetary Fund*; South End Press, Boston

New York Times [1998]: *American Steel At the Barricades: With Prices Low, Companies and Labor Unite in a Campaign to Limit Imports*; december 10.

The World Bank [1999]: *World Debt Tables, Volume II.*

Toronto Star [1998], október 23.

Wall Street Journal [1999], január 11.

Lantos Tamás

Nonprofit mítosz

A mai Magyarország polgára nehéz helyzetben van, ha biztonságban akarja érezni magát. Anyagi-fizikai biztonsága igen labilis, hiszen a természeti erőket nem teljes mértékben uralja, szinte bármikor elveszítheti munkahelyét, megbetegedhet, kirabolhatják, elhagyhatják, elveszítheti lakását stb. Az anyagi-fizikai biztonság mellett lelki-szellemi biztonságra is szüksége lenne, de ezzel is rosszul áll. Nehéz e talajtalanság tartós elviselése kapaszkodók felkutatása nélkül, s ha ilyeneket nem találunk, akkor teremtésük nélkül.

A bizonytalanság csökkentésére jól bevált módszer a gondolkodás oly mértékben történő leegyszerűsítése, hogy beszűkített gondolatvilágunkból ne legyünk képesek kilátni, sőt, erre irányuló igényünk is szűnjön meg. Így egyáltalán nem kell szembesülnünk a csúnya, kiszámíthatatlan és félelmetes valósággal. Ez manapság igen népszerű, támogatott és meglehetősen kényelmes stratégia, amely csak véletlenszerűen vezethet olyan cselekvéshez, ami a problémákat valóban meg is oldja.

Egy másik, régi módszer az, amikor egész gondolati vagy hitrendszereket hozunk létre, amelyek kapaszkodókat nyújtanak, szebbnek és biztonságosabbnak állítják be a világot. „*A félelem és a szorongás kínzó élménye arra készítette s készíteti az embereket – írja Hankiss Elemér –, hogy szimbólumok védőpajzsával, mítoszokkal, hitrendszerekkel és eszmékkel vegyék körül magukat.*” (Hankiss [1997], 43. o.) Megalkotjuk azokat a szellemi, szimbolikus teremtményeket, amelyek védelmében biztosak lehetünk, amelyek pusztá léte alapján hisszük, hogy csak idő kérdése, és gondjaink, bizonytalanságaink megoldódnak. Ha holnap nem, akkor majd holnapután, ha idén nem, akkor majd jövőre, ha ebben az évszázadban nem, akkor majd a következőben. A lényeg az, hogy elhitessük magunkkal: bajaink és a veszélyek csak átmenetiek, amelyek előbb-utóbb elmúlnak, hiszen létezik egy minket szolgáló védelmi szféra.

Ebben a tanulmányban a nonprofit szektor példáján szeretném bemutatni, hogy a mítoszeremtés a mai ember számára milyen mértékben jelent fontos védelmi tevékenységet, még annak árán is, hogy a mítosszal esetleg azoknak a bajoknak az újratermelődését segíti elő, amelyek ellen a mítosz védeni hivatott.

Nonprofit mítosznak nevezem azt az általánosan elfogadott véleményt, hogy a nonprofit szervezeteknek jelentős funkciójuk van a demokratikus társadalom kialakításában és az emberi, környezeti problémák csökkentésében. Ez a nézet ma sokak lelkesedését váltja ki, és hűen szolgálja az elvárt, amerikai stílusú optimizmust. Eközben a nonprofit szervezetek egyre távo-

labb kerülnek eredeti küldetésüktől, az általuk megcélzott problémák megoldásától. Mind a nonprofit szervezetek által érintett, mind az azoktól független emberek nem veszik észre, hogy a szektor már nemcsak problémákat old meg, hanem sok esetben haszontalan tevékenységet is végez, sőt, hozzájárul a problémák fennmaradásához, újratermeléséhez, s eközben növekvő mértékben fogyasztja a pénzügyi, az emberi, a lelki, a társadalmi és a környezeti erőforrásokat. A nonprofit szektor kényszerpályái általában olyan viselkedésre készítetik a benne tevékenykedőket, hogy vagy kétarcú életet kell élniük, vagy meg kell tagadniuk korábbi értékeiket, viselkedési normáikat és elveiket. A folyamat végső kimenetele súlyos kulturális leromláshoz, lélekromboláshoz, értékvesztéshez, s – a kommunikáció hiteltelenné válásával – társadalmi működési zavarokhoz vezethet.

A nonprofit mítosz azonban nem épül szervesen kultúránkba, a rendszerváltozás előtti időszakban nem is beszélhettünk a jelenlétéről. Az 1990-es évek tapasztalata tehát nem szerves fejlődés, hanem egy igen erőteljes külső hatás, támogatásokkal és csábításokkal megerősített átalakító törekvés eredménye. Lehet, hogy jobb lenne szembenézni mindezzel, és ennek megfelelően cselekedni.

A társadalom nonprofit szektora kellően megfoghatatlan és meghatározhatatlan ahhoz, hogy mindenkinek olyan sajátos képe alakuljon ki róla, amely nagy valószínűséggel lényegesen különbözik a másokban kialakult képtől. Ráadásul a szektor elég heterogén ahhoz, hogy rá gondolva az emberek – sőt, akár ugyanaz a személy is – különböző helyzetekben más és más szervezetek körére gondoljon. Már maga a szektorkénti kezelés is erőltetett, hiszen a szektorhoz tartozó szervezetek között gyakran nagyobb különbség mutatkozik, mint egyes nonprofitnak nevezett és egyes állami, illetve piaci szervezetek között. Sokféle statisztikai adatot közölnek a nonprofit szektor egészéről, amelyek segítségével értékelnek, érvelnek, terveznek, jogszabályokat alkotnak és pályázati kiírásokat fogalmaznak. A baj csak az, hogy a nonprofit szervezetek – mint a szektor elemei – közötti óriási lényegi különbségek miatt az adatok csak nagyon jelentős megszorításokkal értelmezhetők.

Ezen problémák fölött nagyvonalúan szemet hunyva alakult ki a nonprofit mítosz táptalaja. A magagyából kiserkenő mítoszt a szektor dicsőhimnuszát zengő – globális, európai és országos szintű – politikai propaganda, a szektor önmagát igazoló sikerpropagandája, a média szolgálékű híradásai és értelmezései, valamint a szektor kutatóinak a támogatóikhoz, a társadalmi-szakmai elvárásokhoz simuló véleménye tartja fenn. A mítosz pozitív pszichés hatása kétségtelen. Mégis érdemes kritikusan is szemügyre venni mindezt, hiszen a jelenség kárt is okozhat, amennyiben megakadályoz bennünket abban, hogy megoldható problémáinkra tartós és valódi megoldásokat keressünk.

A tanulmányban néhány Magyarországon tapasztalható „nonprofit jelenség” leírásával és elemzésével szeretném alátámasztani a fenti állításaimat. A támogatási rendszerre vonatkozó tapasztalatok és az azokból levonható általános következtetések bizonyára nemcsak a nonprofit, hanem az állami intézmények és a piaci szervezetek esetében is érvényesek. Szeretném érzékeltetni azt, hogy a szektor kapcsán üzött társadalmi játszmáink, struccpolitikáink, szelektív észleléseink, racionalizációink és álszenteskedéseink veszélyessé is válhatnak.

A tanulmány állításait a közepes méretű nonprofit szervezetek számára tartott nonprofit-menedzsment, azon belül elsősorban a stratégiai tervezés „tréningeken”, valamint az egyes szervezeteknél végzett stratégiai tervezéseken szerzett tapasztalataimra alapozom. Ezen alkalmak során több mint száz szervezet „intim” szférájába és problémáiba pillanthattam be. A szervezetek között egy olyan sem akadt, amelynek ne lettek volna súlyos problémáik, és amely a problémáinak megoldásánál ne támaszkodott volna alapvetően a színlelés és a csalás stratégiájára. Saját alapítványom vezetése közben is bősz tapasztalatot szereztem. Ez a tapasztalati háttér kétségtelenül a nonprofit szervezetek egy sajátos körével kapcsolatos, ugyanis azokról a szereplőkről van szó, amelyek problémákkal küzdenek és ennek tudatában is vannak. Probléma alatt sokféle és nagyon súlyos gondot kell érteni: pénzügyi nehézségeket, elégedetlenséget a szervezet eredményeivel, passzív tagságot, rossz kapcsolatot a társadalom más egységeivel, értetlen társadalmi környezetet, személyes és szakmai konfliktusokat stb. Az ilyen problémás szervezetek száma azonban olyan magas, hogy érdemes elgondolkodni azon, hogy vajon ezek képezik-e a kivételeket, avagy inkább a „problémáság” a szabály, és a problémamentesség a kivétel. Azt is szükséges még leszögezni, hogy a szervezeteknek akkor is lehetnek – akár nagyon súlyos – problémáik, ha azoknak sem ők, sem társadalmi környezetük nincsen tudatában.

Mire gondolunk, amikor nonprofit szektorról beszélünk?

A nonprofit szektor, illetve a nonprofit szervezetek különféle, magyarra esetenként csak után fordítható elnevezései is jelzik a szektorhatárok bizonytalanságát. Például beszélhetünk nonprofit szektorról/szervezetről (non-profit sector/organisation), karitatív szervezetről (charitable organisation), társadalmi hasznót nyújtó szervezetről/szektorról (social-profit sector/organisation), harmadik szektorról (third sector), önkéntes szektorról/szervezetről (voluntary sector/organisation), nem állami szervezetről (non-governmental organisation – NGO), társadalmi szervezetről, civil szektorról/szervezetről (civil sector/organisation) stb. A szervezetek, illetve a szektor definíciójáról – a már említett heterogenitás miatt – hosszan lehetne értekezni.

Lester *Salamon* szerint például a nonprofit szervezetet az alábbi tulajdonságok jellemzik. (1) Formális, azaz bíróságon bejegyzett és jogi személyiséggel rendelkezik. (2) Magánjellegű, azaz határozottan elkülönül az államtól, az állami intézményektől. (3) Nonprofit jellegű, azaz a szervezetnek nem célja a profittermelés, és ha termel is profitot, azt nem osztja föl a „tulajdonosok” között, hanem a szervezet céljára fordítja. (4) Önálló, azaz saját magát irányítja, cselekedeteit maga kontrollálja. (5) Önkéntes, azaz a szervezetet önkéntesen hozzák létre és gyakori a szervezetnek végzett önkéntes munka. (6) Közhasznú, azaz közcélokat szolgál és hozzájárul a közjóhoz (*Salamon* [1992], 6–7. o.).

A tanulmány következtetései alighanem alá fogják támasztani azt a véleményemet, hogy a formális státuszon és a nonprofit jellegén kívül egyik főnti jellemző (magánjellegű, önálló, önkéntes, közhasznú) sem sajátja a magyarországi nonprofit szervezeteknek, ennek feltételezése csak a nonprofit mítosz része. A formális státusz egyébként különösen fontos mondanivalóm szempontjából, mert az számos, később kifejtett kényszerpálya forrása.

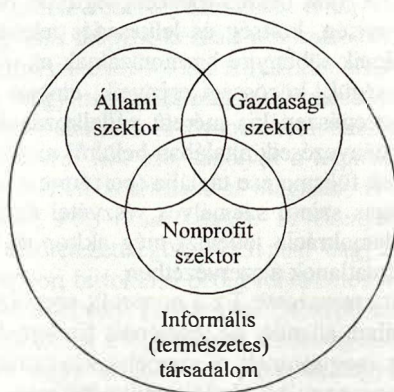
A nonprofit szervezeteket a szakemberek, az érintett hivatalnokok és az átlagemberek sok más, általában pozitív tulajdonsággal is felruházzák. Ezek közül a következőkre külön is kitérünk még: aránylag kis adminisztrációs költség; rugalmasság, újtóképesség; a szektor és az egyes szervezetek sokfélesége; radikális, a problémákat nem elkendőző magatartás.

A nonprofit szektor funkciója

A nonprofit szektor funkciójának áttekintéséhez induljunk ki a társadalom immár széles körben elterjedt fölosztásából. Eszerint három egymásba fonódó szektor különíthető el: állami, gazdasági és nonprofit. Az 1. ábra ennek megfelelően azt szemlélteti, hogy miféle összhang és munkamegosztás, illetve milyen átfedések vannak e három fő szektor között, amelyek egymással vállvetve működnek. (Egyébként ezt a szemléletet szolgálja és fejezi ki a szektorok közötti partnerség emlegetésének divatja is.)

A rendszeren belül a nonprofit szektornak két fő funkciója különíthető el. Az egyik a *megelőző és korrekciós funkció*, amely az állam és a gazdaság működésének hibáit és hiányosságait előzi meg vagy korrigálja, míg a másik a *fejlesztő funkció*, amely a civil társadalom építését, kibontakozását, végső soron a társadalom tartós fejlődését szolgálja a civil értékek védelmével, az együttműködés erősítésével, a közös tevékenységek formális kereteinek megadásával. Ha elfogadjuk e két, általánosan megfogalmazott funkciót, akkor – a nonprofit menedzsment szakma szóhasználatára szerint – azokat akár a nonprofit szektor küldetésének is tekinthetjük, s az értékelés során a civil szektor eredményeit ennek fényében kell vizsgálni.

TÁRSADALOM



1. ábra A társadalom szektorokra tagolása

A nonprofit szektor méret és erőforrás-ellátottság szerinti tagolása

A civil szervezetek közötti különbség sok jellemző mentén nyilvánul meg. Ezek közül egyet külön is érdemes kiemelni, ez pedig a *méret*. A szervezetek mérete több kritériummal is meghatározható, így például erőforrás-ellátottságuk, illetve költségvetésük; alkalmazottaik, illetve önkénteseik száma; programjaik és projektjeik száma vagy kiterjedése; célcsoportjuk vagy célterületük mérete alapján. A szervezetek többségének szinte folyamatosan fönnálló erőforráshiánya – azon belül is elsősorban a pénzhiány – a megfelelő működés szűk keresztmetszete. Így a költségvetés nagysága összefügg a szervezetek lehetőségeivel, betöltött funkcióival. Költségvetésük alapján megkülönböztethetünk kis, közepes és nagy méretű szervezeteket. Elkülönítésüket az indokolja, hogy az eltérő költségvetésű szervezetek alapvetően más feltételekkel működnek.

Kis nonprofit szervezetek. Költségvetésükből gyakorlatilag hiányzik a személyi kifizetés, mert minden tevékenységet önkéntesen, elkötelezettségből vagy más – nem pénzügyi – érdekből végeznek. Egyéb kiadásaik sem számottevők. Nem is lehetnek nagyok, mert amint nagyobb támogatásokra vagy vállalkozói bevételekre tennének szert, fejleszteniük kellene ügyvitelüket (növekvő bürokrácia), ami igencsak költséges lenne, és további forrásokat emésztene föl, így – kinöve a kis méretből – közepessé vagy naggyá válnának. Céljaik elsősorban helyiek, általában adott, nem túl nagy (áttekinthető méretű) területhez, illetve közösséghez kötődnek, amelyek bizonyos kontroll alatt tartják őket. Formális tagságuk és célcsoportjuk kö-

zött gyakran elmosódik a határ. Közel állnak az informális szerveződésekhez, kisméretű bürokráciájuk összes tevékenységükön belül alacsony arányú (idő, munkamennyiség, költség és lelkesedés tekintetében egyaránt). Céljaik és tevékenységeik többnyire harmonizálnak az informális civil társadalommal. Szellemiségük, közösségi erőnyeik, emberi potenciáljuk nem sokban különbözik az egészen kis méretű vállalkozásoktól és az önkormányzatoktól. Kezdeményezéseik általában belülről indulnak, s ezt a közös tevékenység előnyeinek fölismerése táplálja (beleértve a közösségi élményt mint hasznot is). Magas szintű személyes részvétel és felelősségvállalás, valamint a működő demokrácia jellemzi még akkor is, ha a demokrácia formális keretei kialakulatlanok a szervezetben.

Közepes nonprofit szervezetek. Ez a nonprofit szervezetek veszélyeztetett kategóriája. Általában állandó, de legalábbis fizetett dolgozók vannak, így költségeik között megjelennek a személyi kiadások. Költségvetésük eléri azt a szintet, hogy nagy bürokrácia működtetésére kényszerüljenek, ugyanakkor általában nincs annyi pénzük, hogy biztonságosan tervezhessenek és be is fejezhessenek adott projekteket. Erőforrásaik jelentős részét elvonja a bürokrácia, így szervezeti hatékonyságuk alacsony szintű, de ez nem derül ki, mert megtanulták (kénytelenek voltak megtanulni) hatékony szervezetként „eladni” magukat, papíron tehát minden rendben van. Ez az önmarketing is költségnövelő tényező, ami tovább gyöngíti a hatékonyságot.¹ E szervezetek tartalékhányosak, ami pénzügyi kiszolgáltatottsághoz vezet. Ez a kiszolgáltatottság, valamint az, hogy a szervezet állandó és alkalmi megbízottjainak egzisztenciája függő viszonyba kerül a szervezet pénzügyi helyzetétől, erős nyomást gyakorol a szervezetre, hogy konformistává, illetve diszfunkcionálissá váljon. Bizonytalan és kiszolgáltatott helyzetükből növekedéssel, vagy – nagyon ritkán – kisméretűvé válással igyekeznek szabadulni.

Nagy nonprofit szervezetek. Ezek a szervezetek általában már kialakulásukkor nagyok, és fő támogatójuk érdekeit képviselik. A konformizmus mellett gyakran egyfajta kulturális „elferdülés” (konformista tudatváltozás) és korrupció is megjelenik. A nagy és drága bürokrácia ellenére is viszonylag alacsony annak aránya az összes költséghez viszonyítva, mert a projektek végrehajtására is van elegendő forrás. Ezekben a szervezetekben megalapozott tervek készíthetők, lehetőség van a projektek befejezésére. Függetlenségük jelentős részét föladva a fő támogató(k) igényeinek rendelik alá magukat, így azok árnyékszervezeteivé válnak. Esélyük van arra, hogy – megfelelően lavírozva – jó célok megvalósítása érdekében váljanak hasznossá, de arra is, hogy jelenlétük társadalmilag károsná váljon (például azazal, hogy a kisebb szervezetek elől aránytalanul nagy forrásokat vonnak el,

¹ A hatékonyságot itt az egységnyi hasznos szolgáltatásra jutó bürokratikus és marketing-ráfördítással mérem. Minél kisebb ez, annál hatékonyabb a szervezet.

hogy „ráteszik kezüket” a fontos kül- és belföldi kapcsolatokra, vagy hogy álcélóként dolgozva látszateredményeket érnek el stb.).

A fenti, költségvetés alapján készült csoportosítás igencsak elnagyolt, aminél a valóság természetesen sokkal árnyaltabb, és vannak kivételek. De arra talán alkalmas, hogy nagyjából meghatározhassam, mely méretkategóriával foglalkozik ez az elemzés. A továbbiakban tehát *csak azokról a közepes méretű szervezetekről lesz szó, amelyek a legtöbb esetben valamilyen hosszabb távú ügy mellett kötelezték el magukat, és amelyek vagyonnal (ingatlannal, gépekkel stb.) rendelkeznek.* Tevékenységük kényszerpályán mozog, mert elkötelezettségük miatt nem hagyhatják abba elkezdett programjaikat, a vagyon birtoklása pedig folyamatos adminisztrációt és kiadásokat ró rájuk. A nonprofit szervezetek „középosztályaként” talán ezek a szervezetek rendelkeznek a legnagyobb lehetőségekkel arra, hogy a szektort stabilizálják és hogy számottevő szerepük legyen a társadalomban. Stabilitásuk és eredményességük éppen ezért a nonprofit szektor egészére meghatározó. A kis és a nagy szervezetek kicsit kilógnak a nonprofit kategóriából. A nagyok inkább az állam vagy a vállalatok, gazdasági társaságok nyúlványainak – és szolgálóinak – tekinthetők, míg a kicsik inkább az informális civil társadalom jegyeivel rendelkeznek.

Nemcsak az erőforrások mennyisége és összetétele, de az is meghatározó, hogy azok mennyire felelnek meg a tervezett és végrehajtani kívánt projektek igényeinek, azaz hogy milyen *a projektek és az erőforrások közötti összhang.* Eszerint négy típust különíthetünk el: az erőforráshiányos szervezetet, az erőforrással ellátott szervezetet, az erőforrással túlzottan ellátott szervezetet és az inadekvát erőforrás-ellátottsággal rendelkező szervezetet.

Az erőforráshiányos szervezet a következő jellemzők alapján ismerhető föl: folyamatosak a pénzügyi gondok; befejezetlenek, felületesek vagy hiányosan kivitelezettek a projektek; esetlegesek a bevételek; a dolgozók egzisztenciális nehézségekkel küzdenek; jellemző az egy – általában karizmatikus jellemű – személyhez kötődés; állandó a bizonytalanság, illetve a kiszámíthatatlanság és a kilátástalanság érzése; a napi ügyek intézése elsorvasztja a stratégiai gondolkodást; a szervezetet az elkötelezettség és a lelkesedés tartja fenn; az eredményeket kozmetikázzák; az éppen futó projektek forráshiányának pótlásához a következő projektek pénzügyi keretéből vonnak el, amihez újabb és újabb projekteket kell vállalni, akár áron alul is (a forráshiány fölszámolása növekedéssel). A szervezet nehezen tudja elérni, hogy működése előbb-utóbb forrásvezéreltté váljon. A közepes méretű szervezetek nagy része ebbe a csoportba tartozik.

Az erőforrással ellátott szervezetben lehetőség van tartalékképzésre; a dolgozók egzisztenciális biztonsága éppen elfogadható; a szervezeti működés közösségibb jellegű; hatékony a bevételszervezés (adományok és vállalkozói bevétel) és az adományszerzés nem esetleges; lehetőség van a ter-

vezésre és a minőségi projektvégrehajtásra; lehetséges a növekedés elkerülése, és esély van az értékorientált működésre.

Az erőforrással túlzottan ellátott szervezet esetében állandó adományozó(ka)t találunk, ami maga után vonja a fő adományozó(k) elvárásainak való behódolást; a nagyméretű, de jól szervezett bürokráciát. Az egzisztenciális biztonság mellett megjelenik az anyagi jólét növelésének csábítása, az ellustulás és az alacsony egyéni munkahatékonyság. Jellemző az eredeti küldetésnek ritkán megfelelő működés (eltérülés az eredeti funkciótól), valamint a csábítás a növekedésre.

Inadekvát erőforrás-ellátottság esetén a szervezet ugyan rendelkezik erőforrásokkal, de annak szerkezete nem felel meg a projekt végrehajtásához szükséges erőforrás-szerkezettel (például a szervezetnek sok jó szakembere van, de azokat csak több pénzzel tudná megfelelően felhasználni, vagy sok az önkéntes, de nincs helyiség, ahol az önkéntesek dolgozhatnak stb.). A szervezet tevékenysége eltérülhet erőforrásainak irányába, és megvan az esélye, hogy erőforrással ellátott szervezetté váljon. Amíg nem jut el ideig, addig jellemzői a forráshiányos szervezetéhez hasonlóak.

Nonprofit problémák

A továbbiakban többnyire csak a közepes méretű, erőforráshiányos nonprofit szervezetekről lesz szó, amelyek általában egy vagy több tevékenység mellett köteleződnek el. Ezek a szervezetek mind számuk, mind lehetőségeik és társadalomra gyakorolt hatásuk alapján meghatározóak a nonprofit szektor egészén belül.

Az adományozó elvárásai, az adományozott céljai és a kedvezményezettek igényei közötti eltérés

A nonprofit szervezetek termékeinek és szolgáltatásainak élvezői (a célcsoport tagjai) nem tudják azok ellenértékét megfizetni, ezért a szervezeteknek a tartós és eredményes működés érdekében máshonnan, az adományozóktól kell erőforrásaikat megszerezniük. A támogató szervezet képviselője (az adományozó), a támogatandó szervezet képviselője (a nonprofit szervezet) és a kedvezményezett célcsoport (akiért a nonprofit szervezet létezik) szükségszerűen más és más élethelyzetben, döntési pozícióban van, ezért nem lehetséges, hogy teljesen azonos módon határozzák meg a problémákat, azonos cselekvéseket tartsanak szükségesnek a konkrét helyzetben, vagyis azonos elvárásaik legyenek a nonprofit szervezet tevékenységével szemben.

A jelenlegi támogatási rendszernek tehát elkerülhetetlen belső sajátossága az, hogy a támogatást kilátásba helyező szervezetet képviselő személyek többé-kevésbé másra akarják fordítani támogatásukat, mint amire a támogatott szervezet képviselői fordítani szeretnék. Ez a probléma kétszerezen is jelentkezik. Először akkor, amikor a nonprofit szervezet, hogy minél nagyobb eséllyel szerezze meg a támogatást, megpróbálja maximális mér-

téekben a támogató elvárásaihoz igazítani a pályázati tervét. Másodszer akkor, amikor fölhasználja a pénzt: a támogató az általános gyakorlat szerint 0–20 százalékos eltérést engedélyez az eredeti tervhez képest. Az adományozó és az adományozott céljai közti eltérés tehát csak akkor okoz problémát, ha az meghaladja a tervtől való eltérés megengedett mértékét. A jellemző az, hogy az esetek többségében meghaladja.² Az adományozó és az adományozott szándékai közötti törvényszerű eltérés súlyos és tovagyűrűző következményekkel jár.

A középmeretű nonprofit szervezetek pénzügyi helyzetét és bürokratikus terheit jelentősen meghatározza a támogatási rendszer. A pénzkezelés (nyilvántartás, adózás, jelentések stb.) és a személyzeti ügyek intézésének törvényben meghatározott rendje, valamint a támogatók felé fennálló kötelezettségek vagy ajánlatos eljárások (nyilvántartás, dokumentálás, beszámolók, kimutatások, tájékoztatások stb.) óriási irodai jellegű terheket rónak a szervezetek vállára. Hozzáadódnak még ezekhez azok a munkák, amelyek azáltal keletkeznek, hogy a nonprofit szervezetek nem teljesítették, illetve nem tudták teljesíteni az állami hivatalok vagy a támogatók iránti kötelezettségeiket, s ekkor megkezdődik a kiskapuk keresése a jogszabálydszungenben, a még elfogadható mértékű kockázattal járó csalások kigondolása és végrehajtása, a hamis dokumentumok gyártása stb. Ezekhez a tevékenységekhez nagy szakértelem és „megfelelő személyiség” kell – az ilyen ember viszont nagyon drága, költsége nem tervezhető, foglalkoztatása nem vállalható nyíltan a támogatóknak írt pénzügyi tervekben.

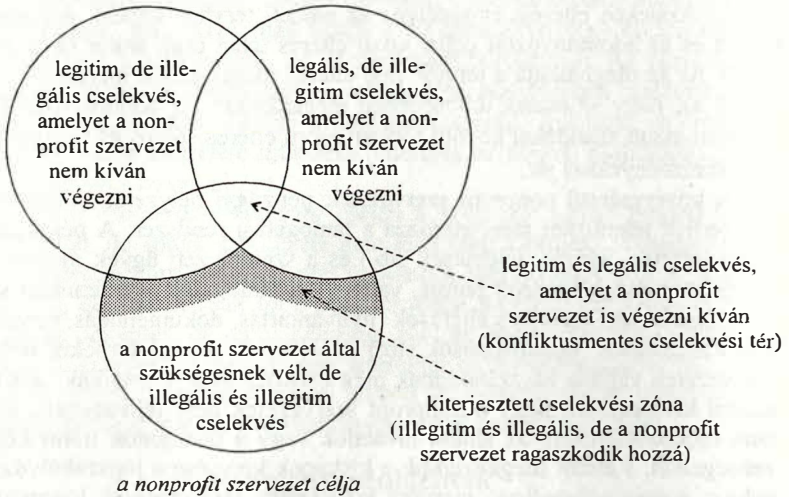
Ha a nonprofit szervezet ragaszkodik ahhoz a tevékenységhez, amelyet fontosnak és hasznosnak tart, akkor „kiterjesztett cselekvés” jön létre. Ez azt jelenti, hogy a szervezet egy kicsit mást tesz, mint amit a támogatói elvárnak tőle, és egy kicsit mást tesz, mint amit a kedvezményezett emberek igényelnének. A kiterjesztett cselekvést a 2. ábra mutatja.

Illegális a cselekvés akkor, ha a nonprofit szervezet nem tartja be a támogatóval kötött (támogatói) szerződést, és illegitim akkor, ha a szervezet által végzett tevékenység nem merül föl igényként a kedvezményezett célcsoport vagy a célcsoport képviselője részéről. A vizsgált nonprofit szervezetek többsége azonban úgy ítéli meg, hogy a támogató nem látja (nem láthatja) tisztán azt, hogy mi az adott helyzetben a fontos teendő, illetve érdekei és beállítottsága arra készítetik, hogy más cselekvést várjon el, mint ami fontos lenne; valamint hogy a kedvezményezettek köre nem mindig ismeri föl a saját érdekeit, illetve egyes esetekben nincs lehetősége igényei kifejezésére (lásd például a jövőben megszületendő generációk vagy a távoli társadalmak tagjainak igényeit). Az értékorientált nonprofit szervezetek számára a konfliktusmentes cselekvési tér – az a cselekvési zóna, amely egy-

² Ugyanilyen jellegű különbség van a nonprofit szervezet és a célcsoportja céljai között is, de ennek mértéke – feltételezésem szerint – lényegesen kisebb, esetleg elhanyagolható.

a kedvezményezett igénye

a támogató elvárásai



2. ábra A nonprofit szervezet kiterjesztett cselekvési zónája

szere felel meg a támogatók elvárásainak és a kedvezményezettek igényeinek – nagyon szűk. A nonprofit szervezet tehát olyan területekre is igyekszik kiterjeszteni cselekvését, amelyekkel kapcsolatban valamilyen feladat elvégzését tartja szükségesnek, és ahol az elvárásoktól és az igényektől való eltérés még eltitkolható, így nem váltja ki sem a támogató, sem a kedvezményezettek rosszallását. Ezek azok a cselekvések, amelyek a nonprofit szervezeteket színlelésre kényszerítik.

Hiány

Alapvető feltételezésem szerint a közepes méretű nonprofit szervezetek szükségszerűen küzdenek a pénzügyi, az idő, az energia és az erkölcsi támogató háttér hiányával. Különösen azokra a szervezetekre érvényes ez (a közepes méretű nonprofit szervezetek többsége ilyen), amelyek valamilyen fönntartandó (örzés, karbantartás, adózás stb.) és működtetendő tőkével már rendelkeznek. Ilyen tőke lehet például az ingatlan (iroda, raktár, kert stb.), a gépek és az eszközök, a szakemberek összeszokott csapata, a kiépített társadalmi kapcsolatok, a bel- és a külföldi partnerek, sőt, még a társadalmi elvárások is, amelyeket a szervezet a korábbi munkájával váltott ki. Ez a tőke nem profítermelési célokat szolgál, mint a gazdasági társaságokban, hanem a feltételeket biztosítja a szervezet küldetéséhez (ami persze nem

zárja ki a profit termelését sem). A hiányt több, egymást is erősítő folyamat tartja fenn, sőt növeli.

(1) *Az adminisztrációs költségek csapdája.* A támogatók körében az a hiedelem járja, hogy a nonprofit szervezetek hatékonyan, alacsony adminisztrációs költséggel képesek dolgozni. (Ezt szokták a szektor egyik legjelentősebb előnyének tekinteni.) Emiatt egy támogatási kérelemnél nem illik 5–15 százaléknál nagyobb adminisztrációs költséggel kalkulálni, bár a valóságban *az adminisztrációs költségek aránya meghaladhatja az 50 százalékot is.*³ A kialakuló hiány pótlását természetesen a projektektől kényszerül a szervezet elvenni, hiszen a támogatási rendszer az úgynevezett projektfinanszírozást részesíti előnyben. Az általános, adminisztratív költségek nyílt és közvetlen finanszírozása igen ritka és elhanyagolható mértékű.

(2) *A saját forrás csapdája.* A pályázati kiírások többsége az addicionalitás elvét érvényesíti, miszerint egy bizonyos mennyiségű saját forrást várnak el a pályázó szervezettől. Ezzel az összeggel a nonprofit szervezetek többsége nem rendelkezik (éppen a hiány miatt), ezért fölmutatása a csalás első lépése (például másik projekt bankszámlán fekvő pénzéről kér banki igazolást, vagy egy-két napra, amíg a bank az igazolást kiadja, kölcsönkéri a hiányzó összeget egy másik szervezettől – ami persze pénzbe kerül). Mivel a támogatás elszámolásakor bizonyítani kell a saját rész fölhasználását, ezért azt vagy ténylegesen fölhasználja a szervezet úgy, hogy a másik projekt pénzéből veszi el (és akkor ott okoz újabb és növekvő hiányt), vagy ismét csal (például ugyanazokat a számlákat többfelé számolja el). A csalás viszont munkaigényes, lelkileg megterhelő és drága; jogász vagy adótanácsadó igénybevétele, illetve magas bérrel alkalmazott szakember fölvétele válik szükségessé (újabb kiadás, még több hiány).

(3) *A növekedési kényszer csapdája.* A szükségszerűen kialakuló hiány nonprofit szervezetek tömegénél jelentkezik. A hiányt mindegyik szervezet újabb támogatásokkal igyekszik kiküszöbölni, következésképpen óriási támogatási igény jelenik meg a támogatások piacán, ami óhatatlanul versenyhelyzetbe kényszeríti a szervezeteket. Ugyanakkor egyre több pályázati kiírásban cinikus módon kényszerítik együttműködésre a szervezeteket, ami látszólagos (papíron igazolt) együttműködések tömeges megjelenését eredményezi. (Ismét csalni kell, ami újabb adminisztrációs, pénzügyi és lelki terhet jelent.) A verseny ahhoz vezet, hogy a nonprofit szervezetek – hogy nagyobb eséllyel nyerhessék meg, illetve el mások előtt a támogatást – áron

³ Több tényező járul hozzá ahhoz, hogy az adminisztrációs költségek aránya ilyen magasra nőhet, de azok közül is maga a hiány a legfontosabb: a rendelkezésre álló pénz fölemészti a szervezet pusztá fönntartása (a könyvelő bére, a jogász tiszteletdíja, az állandó alkalmazottak bére, az irodabérlés, a javítási és karbantartási költségek, a büntetések, az útiköltségek stb.). A hasznos tevékenységekre (projektekre) már csak a maradék pénz jut, ha jut egyáltalán. A hiány oka is és következménye is a magas adminisztrációs költségeknek.

alul vállalják a feladatok elvégzését. Többek között ezért olyan irritálóan alacsony e szervezetekben a munkabér (a minimálbérrel megegyező, vagy azt alig meghaladó mértékű).⁴ Minél több újabb projektet vesz a nyakába a szervezet a pillanatnyi hiány pótlására, annál inkább nő a hiánya az alulalkult költséget és az adminisztrációs csapda miatt.

(4) *A céltámogatás csapdája.* Ahogy azt már korábban leírtam, a támogató – törvényszerűen – mindig többé-kevésbé másra szánja a pénzét, mint amire a nonprofit szervezet azt használni szeretné. Mivel a támogatott és a támogató elképzelései szükségszerűen eltérnek egymástól, a szervezet vagy arra használja a pénzt, amire kapja (konfliktusmentes cselekvési zóna), és ezzel forrásvezérelté válik, vagy kitart az eredeti, általa helyesnek tartott elképzelés mellett (kiterjesztett cselekvési zóna). Ez utóbbi esetben azonban az eltérés mértékének megfelelően színelnie kell, azaz úgy kell tennie, mintha nem tért volna el az elvárásoktól és az igényektől. Ebben az esetben egyrészt maga a színelés jelent többletköltséget, másrészt pedig a szükség-szerű kompromisszumok megkötése, ugyanis akármennyire profi szinten csal is a szervezet, olyasmire is költenie kell, amit a támogató elvár, de egyébként értelmetlen kiadás (például fiktív tender kiírása bizonyos beruházásoknál, szükségtelen szakértő megbízása stb.).

(5) *A lassú bürokrácia csapdája.* A támogatást nyújtó intézmények és szervezetek sem kevésbé bürokratikusak a nonprofit szervezeteknél. Ügyintézésük olyan lassú, hogy mire az esetleg elnyert támogatás eljut a projektet végrehajtó kedvezményezett szervezethez, addigra már – különös tekintettel gyorsan változó társadalmunkra – a projekt elveszitheti jelentőségét, okafogyottá válhat vagy jelentős módosításokat igényelhet. A pályázati dokumentumban szereplő projektterv módosítása azonban igen nehézkes, újabb időhúzással jár, és sok esetben lehetetlen is. Ezekben a szinte törvényszerűen előforduló esetekben a „céltámogatás csapdájához” hasonló helyzet alakul ki: más projektet, másféleképpen kellene végrehajtani, mint amire a támogatást adják, vagyis fölösleges kiadásokra, bizonyos csalásokra kényszerül a jóhiszemű szervezet, amennyiben fontosnak tartja azt az ügyet, amelynek érdekében eredetileg cselekedni akart.

(6) *A pénzhiány pótlásának csapdája.* A fenti okok miatt állandósuló pénzhiány máshonnan elvett pénzekkel csak átmenetileg enyhíthető. A pénzhiány elleni győztes csaták egyre csökkentik a háború megnyerésének esélyét, ahogy a szervezet egyre jobban belebonyolódik saját pénzügyi manővereibe és csalásaiba, általában kellően dörzsölt szakemberek segítségével. A szervezet szorult helyzetében az egyik legfontosabb tartalékához

⁴ A fent jelzett verseny nem tévesztendő össze azzal az esettel, amikor a szervezetek azért nyújtják be tömegesen támogatási igényeiket, mert sok a megoldandó feladat. A helyzet sajnos rosszabb: a támogatási kérelem elsődleges motivációja a hiány pótlása, azaz a szervezet értékorientált cselekvése forrásvezérelté válik.

nyúl, az emberi erőforráshoz. Fizetett dolgozóinak tovább csökkenti a bérét és növeli a munkaidejét, valamint igyekszik emelni az „önkéntesek” számát és fokozni munkájuk hatékonyságát. A magyar társadalomban azonban nagyon ritkák az olyan emberek, akik tartós alulfizetettséget vagy fizetésnélküliséget is elviselő egyéni tartalékokkal rendelkeznek, hiszen magánéletükben is munkaerejükkel igyekeznek pótolni a pénzhíányt. Egy rókáról két bőrt azonban ezúttal sem lehet lehúzni. A nagy hajtásban a szervezet azt sem tudja nyújtani a dolgozóinak, amit fizetés helyett igényelnének: a közösséghez tartozás érzését, az értelmes munkát, dicséretet és megbecsülést stb.⁵

Fontos itt hangsúlyozni azt, hogy az eddig emlegetett ügyeskedések, színlelések, csalások a közép méretű szervezet dolgozóinak nem a saját hasznát szolgálják, hanem egy olyan ügyet, amit saját értékeik alapján tartanak fontosnak, a társadalom fejlődése, a társadalmi és emberi problémák enyhítése érdekében.⁶ A hiányt okozó és a hiány következtében kiépülő fönti csapdák egymást erősítő hatásúak, és végső soron tovább növelik a hiányt. Ilyen helyzetben nagyon kevés nonprofit szervezetnek adatik meg az, hogy hiányát fölszámolja, netalán még valamilyen tartalékot is képezzen. Összefoglalva az eddig elmondottakat: *a közép méretű szervezetek – a nonprofit lét rendszersajátosságai miatt sokszor növekvő mértékben – erőforrás- és tartalékhiányosak.*

A növekvő hiány az alábbi egészen különböző szervezeti stratégiákra, reformokra készíthet. (1) *A szervezet fölbomlik*, mert nem tudja fölszámolni a hiányt. Ezzel a szervezet szintjén megszűnik a probléma, de nem

⁵ Itt érdemes utalni a nonprofit szervezetek Lester Salamontól idézett kritériumai közül az önkéntességre. Magyarországon a közép méretű szervezeteknél pénzügyi ellenszolgáltatás nélkül végzett munka az esetek túlnyomó többségében nem az önkéntesség kategóriájába tartozik. A dolgozó nem önként mond le a munkabéréről, hanem azért, mert nincs más lehetősége. A folyamat kimeríti az emberi erőforrás kizsákmányolásának és túlhasználásának a fogalmát, és előbb-utóbb mind a szervezet egészének, mind az ott dolgozóknak a kiegészéséhez vezet. A hiány tehát tovább növekszik, és ekkor már nemcsak a pénz hiányáról van szó.

⁶ A saját zsebre történő csalásra a nagy méretű szervezetekben nagyobb az esély a következő két ok miatt. (1) A nagyméretű szervezet képviselői általában távol, de legalábbis távolabb vannak azoktól a problémáktól, amelyek megoldása a feladatuk. A „diszkontálás elve” szerint (lásd Juhász-Nagy-Zsolnai [1992], 9–10. o.) az ő elkötelezettségük és lelki-érzelmi bevonódásuk – személyüktől függetlenül – sokkal kisebb, mint a kis- és közepes szervezetek esetében. (2) A nagy szervezetek képviselői a kis és közepes nonprofit szervezetek fizetésihez képest általában jól megfizetett alkalmazottak, de nagyon alulfizetettek a gazdasági szervezetek hasonló beosztású dolgozóihoz képest. Ugyanakkor az elegendő mértékű fizetés „funkcionális ekvivalensei”, úgymint a segítségnyújtás öröme, a sikeres szakmai munkáért járó megbecsülés, az értékek alapján berendezett élet, maga a jól végzett munka öröme, a helyi társadalom elismerésének és szeretetének élvezete stb. alig elérhetők a számukra. Nem marad más, mint a pénz és a saját zseb.

szűnik meg az a társadalmi vagy környezeti probléma, amiért a szervezet létezett. Ráadásul a szervezet kudarca csökkentheti a nonprofit tevékenység hitelét és megbízhatóságát.

(2) *A szervezet alapvetően forrásvezérelté válik*, vagyis pontosan azt teszi, amire támogatást kap (cselekvései a konfliktusmentes zónán belül maradnak). Előbb-utóbb – a „kognitív diszonzanciájából” adódó feszültség csökkentése érdekében – hinni is fogja, hogy az a helyes, és eredendően azt akarta. Ebben az esetben nagy az esélye annak, hogy sok pénz fog haszontalan dolgokra elfolyni, de ez nem fog megjelenni a köztudatban, mert a pénz arra is elegendő lesz, hogy a haszontalan hasznosnak fesse át a társadalmi környezet felé. A támogatók is gondoskodnak arról, hogy a felesleges tevékenységek megfelelő nyilvánosságot és megbecsülést kapjanak.

(3) *A szervezet értékorientált marad, és egyúttal csalásorientálttá válik.* Tudomásul veszi a hiányból adódó – főnt elemzett – ellentmondásos helyzetet, és ahhoz úgy alkalmazkodik, hogy az „ügy”, azaz a nonprofit szervezet – és nem a támogatók – értékei iránti tisztességet és lojalitást választja. A kettő együttes megvalósítása ugyanis nem lehetséges. A nonprofit szervezet társadalmi hasznosságának megőrzéséhez ez a választás tűnik megfelelőnek. Nem lehet azonban büntetlenül a rendszer ellen dolgozni. A tartós csalásnak, mint stratégiai választásnak, számos veszélye van, amelyekre a kulturális problémák taglalásánál térek ki részletesen.

Eredménytelenség

A nonprofit szervezetek eredménytelensége nemcsak a közepes méretűekre vonatkozik, hanem a szektor egészére is. A nonprofit szektor eredményessége úgy mérhető, hogy tevékenységének következményeit összevetjük a szektor funkciójával, küldetésével. Ha elfogadjuk *a nonprofit szektor funkciója* című részben meghatározott megelőző, korrekciós és fejlesztő funkciót, akkor semmiképpen sem korlátozhatjuk e szervezetek szerepét „karitatív” jellegű munkára, tehát közvetlen segítségnyújtásra. Nem dughatja a szektor homokba a fejét a problémák keletkezése kapcsán, mondván, hogy őt csak a bajbajutottak segítése érdekli. A problémák megelőzése és a fejlesztés mindenképpen holisztikus szemléletet igényel, ami a gyökerénél akarja a problémákat megszüntetni. Ha csak a korrekcióval törődne (ami egyébként nagyon látványos és emberileg szép), akkor azokhoz a társadalmi folyamatokhoz asszisztálna, amelyek a problémák újratermelődését eredményezik. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy az állami és a piaci szektorok által okozott problémák sokkal súlyosabbak annál, mint amit a nonprofit szektor ellensúlyozni lenne képes. Így egyre nő a teher a nonprofit szektor vállán, hiszen egyre szélesedik a szakadék a megoldandó problémák és a nonprofit szektor problémamegoldó-képessége között.

Eszerint a nonprofit szervezetek nem képesek „strukturális” változást előidézni az emberiség egészének és a társadalmak fejlődésében. Tevé-

kenységük csak a tünetek szintjén vezet eredményre, és ott is csak igen kis mértékben. Gondoljunk csak arra, meghatározó-e a hajléktalanoknak nyújtott karitatív segítség a hajléktalanság vonatkozásában (csökken-e a hajléktalanság mértéke társadalmunkban); tudnak-e mélyreható eredményeket elérni a környezetvédő szervezetek akár Magyarországon, akár világviszonylatban (csökkennek-e a környezeti problémák, lassul-e az erőforrások fölélése); képesek-e a devianciák és a betegségek özönét meghatározó mértékben csökkenteni az ezzel foglalkozó szervezetek; befolyásolják-e érdemben az erőszakos társadalmi jelenségeket az erőszakmentességgel foglalkozó szervezetek (csökken-e a háborúk, a terrorizmus, a bűnözés mértéke, jövőbeli veszélye) stb. A válasz sajnos nemleges – a hatás szinte elhanyagolható, felszínes, a változás csak átmeneti és tüneti.

A félreértés elkerülése végett hangsúlyozom, hogy *a problémák tüneti kezelése igen fontos feladata a nonprofit szektornak*. A fájdalmat, a szenvedést, a természeti és a kulturális veszteségeket a lehető legnagyobb mértékben csökkenteni kell. Ám amíg az egyes szervezetek megengedhetik maguknak azt, hogy tüneti, és csak tüneti problémákkal foglalkozzanak, addig az egész szektor nem. A szektornak a tüneti kezelés mellé mindig okokat megszüntető tevékenységet is rendelnie kell. A kettő együtt hoz létre elfogadható eredményeket. Az „elfogadható eredmény” azt jelenti, hogy enyhülnek a jelenben tapasztalható problémák, növekszik a jövőben várható problémák enyhítésének az esélye és egyre csökken az újonnan keletkező problémák száma/súlyossága. A nonprofit szervezetek rendszerré összekapcsolódó együttese, azaz a nonprofit szektor éppen itt nyer fontos funkciót.

A kérdés tehát az, hogy vajon a szinte csak tüneti kezelést nyújtó nonprofit szektor léte átmeneti probléma-e, amely magától megoldódik a szektor fejlődésével, vagy pedig a nonprofit szektor immanens sajátossága, rendszerhibája? A következő „nonprofit jelenségekkel” azt szeretném érzékeltetni, hogy a felszínesség rendszerhiba, tehát hiába várakozunk arra, hogy azt rendszeren belüli hatások fogják megszüntetni.

(1) *A felszínesség részben kultúránk jellemzőjévé vált*, részben a „túlhajtottság” következménye – így az nemcsak a nonprofit szektor, de társadalmunk egészének is immanens jellemzője. A kultúránkban egyre terjedő redukcionizmus és szingularizmus ódivatúvá tette az oknyomozó gondolkodást: az emberek nem szívesen fecsérik idejüket a problémákon való hosszas töprengésre (redukcionizmus), és szívesen alkalmaznak egyszerű gondolati sémákat döntéseik megalapozására (szingularizmus) (Juhász-Nagy-Zsolnai [1992], 37–38. o.). Nincs is idő az efféle töprengésekre, különösen a nonprofit szektorban, ahol a folytonos forráshiány miatt mindig több a feladat, mint az emberek kapacitása. Nem elhanyagolható az a – szerintem a magyar kultúrától idegen – pragmatista viselkedési minta sem, amely a nonprofit szektorban dolgozó embereknek tartott tréningeken süt át. Hadd illusztráljam ezt a szemléletet néhány gyakori szófordulattal: „le-

gyünk hatékonyak”, „törekedjünk gyors, látványos és mérhető eredményekre”, „végezzünk igényfölmérést, és az igényeknek megfelelően tervezük meg tevékenységünket” (vagyis tegyük azt, amivel kielégíthetjük „célcsoportunkat”, akkor is, ha a probléma – esetleg miáltalunk – újratermelődik), „mindig gondolkodjunk projektekben” stb. A fenti néhány kijelentés önmagában helyes törekvéseket jelent, de ha kiragadjuk őket abból a rendszerből, amelynek fontos részét képezik, akkor túlegyszerűsített és hamis mintákat közvetítenek. A hatékonyság például igen fontos, de nem mindegy, hogy milyen célok érdekében végzett tevékenységnél és a célhierarchia milyen szintjén. A média eszközeivel például rendkívül hatékonyan lehet reklámozni a cigarettát, terjeszteni a fogyasztói értékrend által vezérelt (és soha el nem érhető) életcélokat stb. Ha tehát a hatékonyság elvárását elválasztjuk a kitűzött céloktól, akkor kárt is okozhatunk.

(2) *A támogatóknak való kiszolgáltatottság* a felszínesség másik oka. Bár Lester Salamon szerint a nonprofit szervezetek alapvető jellemzője az, hogy saját magukat irányítják (self-governing), tevékenységeik fölött az ellenőrzést maguk gyakorolják (Salamon [1992], 6–7. o.), a magyar tapasztalatok ezt nem támasztják alá. Mivel a közepes méretű nonprofit szervezetek támogatásainak meghatározó része pályázatok útján szerezhető meg, a tevékenységeket a pályázati kiírás elvárásainak kell megfeleltetni. Különösen igaz ez a cselekvési tervre és a költségvetésre, amelyekre a legnagyobb hangsúlyt szokás helyezni. Az adományozó és az adományozott céljai közötti eltérés már említett következménye szerint a szervezet választás elé kerül: a maga útját járva nem engedi eltéríteni tevékenységét az általa helyesnek tartott iránytól, vagy behódol a támogatók elvárásainak. Az első esetben a források hiánya miatt nem tudja követni az általa helyesnek vélt célt, a második esetben ugyan követni fog egy célt, de az nem a helyesnek tartott cél lesz, s ez még a nem-cselekvésnél is rosszabb lehet. A pályázatok írásában gyakorlott szakemberek legfőbb erőfeszítése az, hogy hogyan tudják „belehozni” a szükséges tevékenységeket az elvárt tevékenységek közé – és mire elkészül az írásmű, azon veszik észre magukat, hogy valami egészen másról szól a pályázati projekt, mint amit szükségesnek gondolnak. Ez a „másság” valamilyen gyors, látványos és mérhető – és ezért felszínes – tevékenységben ölt testet, amivel el lehet számolni a támogató felé, és a támogató el tud számolni az őt támogató felé, legyen az az állam, a pénzosztó alapítvány vagy valamelyik gazdasági társaság.

(3) Felszínességre sarkall az az egyre terjedő gyakorlat is, amely szerint *a tevékenység eredményét kizárólag a projekt értékelésével mérik*. A projektek értékelése önmagában helyes is volna, ha az kiegészülne annak értékelésével, hogy a projekt mennyiben járult hozzá a „magasabb rendű” célok, a küldetés, a jövőkép megvalósításához. Ez azonban már nem történik meg, egyrészt azért, mert a támogatót ezek a szintek rendszerint már nem érdeklik, másrészt pedig azért, mert kinek van ideje elméleti fejtegetésekre,

következményláncolatok végiggondolására? Ehhez a redukcionista értékeléshez tehát egyrészt a támogatók elvárásának hiánya, másrészt pedig a tevékenységet végzők igénytelensége és időhiánya vezet.⁷

Ha a nonprofit szervezet a problémák alapvető okainak megszüntetése nélkül végez tüneti kezelést, akkor azzal megszakít egy fontos visszacsatolást, amivel csökkenti a rendszer regenerációs-képességét. Ennek megvan az az „előnye”, hogy a szervezet folyamatosan biztosítja magának a problémákat, és ezzel nagyszerűen beigazolódik nélkülözhetetlensége, sőt, esetleg még bizonyos szintű tartós megélhetést is nyújthat a szervezetnél dolgozók számára. Ez a szervezet működésének egyfajta önigazolása.

A számos vonatkozó példa közül az egyre elviselhetlenebb méreteket öltő hajléktalanságon mutatom be, mivel jár a negatív visszacsatolás megszakítása. A hajléktalanok segítése érdekében a nonprofit szervezet például hajléktalanszállást rendezhet be, vagy meleg ételt osztó akciókat szervezhet. Az első esetben sikeresen eltünteti a hajléktalanokat a járókelők szeme elől, akiknek már nagyon terhes ez a látvány. Ha elég sikeresen dolgozik a szervezet, akkor olyan küszöbérték alá tudja szorítani a hajléktalanok zavaró látványát, ahol a jelenség már senkit sem zavar, így nem is fog szélesebb társadalmi nyomás kialakulni a hajléktalanság valódi fölszámolására. A második esetben – a meleg étel osztogatásával – sikeresen lehet enyhíteni a jobb módúak büntudatát azzal, hogy ugyan rossz dolog ez a hajléktalanság, de mi, a társadalom, mindent megteszünk a szenvedés enyhítésére. A példához hasonló jellegű akciók, illetve felszínes beavatkozások valóban jelen-

⁷ Hadd világítsam meg egy példával, hogyan működik a főszevegben említett (2) és a (3) jelenség együttesen! Tegyük föl, hogy célunk egy faluban a lakosok ökológiai tudatosságának növelése. Stratégiánk szerint a cél azzal lenne elérhető, hogy a lakosokat rádobentjük arra, hogy a falu határában fölkelhető természeti értékek tartós használata jelentős bevételhez juttathatja őket, ezért erre alkalmas vállalkozásokra szövetkezünk velük. Alapos feltételezésünk szerint ha ezek a vállalkozások jövedelemhez juttatnák a lakosokat, akkor várhatóan fölértékelődne a természeti környezet a szemükben, és a lakosok táj iránti felelősségérzete növekedne. Támogatói körökben azonban ekkor éppen az a szakmai nézet, hogy az ökológiai tudatosság tréningekkel fokozható. Ezért ugyanarra a célra, de más tevékenységre (vállalkozás helyett tréningre) adnának pénzt. A növekedési kényszer csapdája miatt nem tehetjük meg azt, hogy ne kezdjünk bele az ökológiai tudatosság formálásába. Jobb híján tehát tréningekre szerzünk pénzt, és meg is tartjuk azokat. A tréningeken azonban a területhasználók sajnos nem, csak a háziasszonyok jelennek meg, ugyanis a területhasználók úgy ítélik meg, hogy fontosabb a gazdálkodásra fordítaniuk az idejüket, mint tréningeken üldölgélni. Az elszámolásnál kimutatjuk, hogy hány órás tréningen, milyen tematikával, hányan vettek részt a falusiak, és hogy mindez mennyibe került (amit számlákkal pontosan alátámasztunk). A számok és az összevonások pontosak, a jelenléti ívek, dokumentumok és fényképek precízek és látványosak, tehát a projekt eredményesnek fogadtatik el. Az ökológiai tudatosság azonban nem nőtt a faluban. Elterjedt viszont az a nézet a lakosok között, hogy az ökológiai tudatosság az értelmiségi-ek rózsaszín ködben úszó álma, ami a falusiak számára teljességgel értelmetlen és haszontalan.

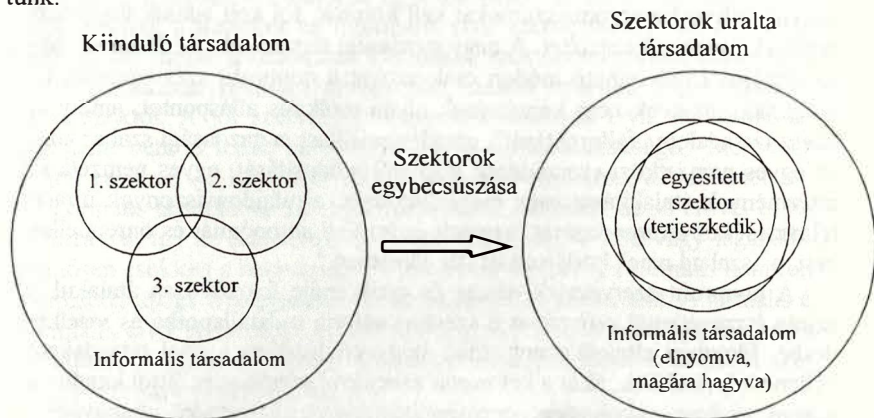
tős segítségek, de oki kezelés híján több kárt is okozhatnak, mint hasznot. Nem az tehát a baj, ha a beavatkozás tüneti szintű (fájdalomcsillapítás), hanem az, ha azzal egy időben nem folyik a társadalom betegségét előidéző okok fölszámolása is. Sőt, az is baj, sok esetben erkölcsileg is elfogadhatatlan lenne, ha csak az okok fölszámolása folyna a tünetek enyhítése nélkül (erre azonban jóval kevesebb példát tudnánk találni).

A szektorok egybecsúsítása, a szektorkonform viselkedésmód kialakulása és az informális társadalom képviselői nélkül maradása

A piaci és az állami szektor annyira összefonódott a nonprofit szektorral, hogy az utóbbi nélkül az előbbieknél komoly veszteséggel kellene számolniuk, vagy legalábbis az állami és a gazdasági szektor sok képviselője ezt feltételezi. Ennek az állításnak a helyénvalóságát közvetve az igazolja, hogy számos gazdasági társaság jelentős összegeket fordít a nonprofit szektor támogatására, amely az adományozó szervezet érdekeit (is) képviseli. Ezek az érdekek széles skálán mozognak: a nonprofit szervezetek lehetnek a gazdasági szervezetek hirdetéshordozói, „hitelesíthetik” a gazdasági szervezet jelenlétét a helyi társadalom számára, hozzájárulhatnak a gazdasági szervezet meglévő vagy leendő alkalmazottainak magasabb emberi „erőforrásértékéhez” (például képzéssel), vagy – a legrosszabb esetben – eltüntethetik a vállalkozások „disznóságait” stb. Az állami szektor sokszor kis rabszolgákat nyer egyes nonprofit szervezetek feladatokkal való ellátása során (lásd a nonprofit szervezetek közötti verseny következtében levert alacsony szolgáltatási árakat), vagy működésének legitimitását erősíti azzal, hogy a nonprofit szervezetek támogatásával „letudja” a társadalmi kapcsolatok kiépítését. A nonprofit szektorra tehát szüksége van a másik két szektornak, és sok jel arra utal, hogy a nonprofit szektor egyre inkább szolgálja az általános szektorérdekeket (az egymásba csúszó három szektor közös érdekét), mint az egész társadalomét. A nonprofit szektort magába szippanítja a társadalom formális része (a három szektor együttese), amely már egyesített szektorérdekeket szolgál. Ezzel a civil szférát képviselni hivatott nonprofit szektor akaratlanul is az egyesülő szektorokkal alkot cinkos szövetséget, s az igazán értékes civil megnyilvánulások támogatás nélkül maradnak.

A szektorok egybecsúsításával és egyesülésével új képződmény jön létre, az *egyesült szektor*, amelynek a szektorkonform viselkedés a motorja. A szektorok azonban nemcsak egybecsúsznak, de egyre nagyobb teret is nyernek a társadalom működésében az informális (egyéni, közösségi, kiscsoportos, települési stb.) cselekvésekkel szemben (3. ábra). Feltételezem, hogy a szektorok közös érdekekkel rendelkeznek, ami inkább a bürokrácia és a jelenleg uralkodó gazdasági rend elvárásainak van alávetve, mint a „természetes”, informális társadalomnak (az embereknek), amely eredetileg magából termelte ki a szektorokat. E feltételezés szerint a társadalom for-

malizálódott, tehát jogi személyiséget nyert, nyilvántartott és kontrollált szervezetei egyre inkább összefonódnak egymással, és egyre távolabb kerülnek az informális civil társadalomtól – attól a társadalmi valóságtól, amely rajtuk kívül létezik, és amelyet értékesnek, védelemre méltónak tartunk.



3. ábra *A szektorok egybecsúszása és az informális társadalom képviselet nélkül maradása*

A nonprofit szervezetek egyszerre élnek a bürokrácia és a folyamatos forráshiány nyomása alatt, ami arra kényszeríti őket, hogy a tényleges és a lehetséges támogatók elvárásaihoz igazítsák viselkedésüket, gondolkodásukat, szakmai elveiket, meggyőződésüket, értékeiket, döntéseiket, stratégiájukat és tevékenységüket. Már korábban bemutattam, hogy a támogatók elvárása és a szervezet eredeti szándéka (küldetése, tervezett cselekvése, módszerei stb.) többé-kevésbé elválik egymástól. A szervezet átmenetileg vagy tartósan kétarcúvá válik: szükségszerűen kell mást mutatnia, közölnie és írnia, mint amit gondol és cselekszik (amit helyesnek tart), hogy megkapja a kívánt támogatásokat (a család stratégiája). Ebből a tudathasadás állapotból származó lelki teher csak egy adott határig viselhető el. Ekkor a nonprofit szervezet a *konformizálódás stratégiáját* választhatja: olyan mértékben és módon formálja át tudatát, hogy a tudati feszültség (kognitív diszsonancia) elviselhető szintre csökkenjen.

A konformizálódás stratégiája a „nonprofitudat” helyébe az egyesített „szektortudat” helyezi. Ezáltal a szervezet nagy eséllyel indul el a diszfunkcionalizálódás útján, ahol a civil társadalmat csak látszólag és annyira képviseli, amennyire az a legitimitásához feltétlenül szükséges. A konformizálódás és a család stratégiája két eltérő „megoldás”, amely ugyanazon probléma – tudniillik a támogató elvárásai és a szervezet szándékai közötti

eltérésből eredő tudati feszültség – enyhítését szolgálja. A két stratégia egyszerre is megjelenhet, illetve át is alakulhat egymásba.

A nonprofit szervezetek a lehető legtöbb támogatást szeretnék kicsikarni a másik két szektorból. Ehhez azonban el kell fogadniuk irányításukat, lojálisnak kell lenniük hozzájuk, „partnerségre” kell törekedniük – más szóval: súlyos kompromisszumokat kell kötniük, föl kell adniuk függetlenségüket, önrendelkezésüket. A nagy gazdasági társaságok, az államok vagy az Európai Unió érthető módon csak azokat a nonprofit szervezeteket támogatják, amelyek nem képviselnek olyan radikális álláspontot, amely az egész társadalom „fölforgatását”, paradigmaváltást, a gazdasági szabályozás és egyes nemzetközi szerződések alapvető módosítását, egyes nemzetközi intézmények átalakítását vagy megszüntetését, a tulajdonviszonyok újraértelmezését és újrendezését, nemzeti és területi autonómiát és önrendelkezést, a „szabad piac” korlátozását stb. jelentheti.⁸

A nonprofit szervezetek nézete és értékrendje fokozatosan átalakul, s szinte észrevétlenül csúszik át a szektorkonform tudatállapotba és viselkedésbe. Eközben elfeledkeznek arról, hogy eredendően a civil társadalmat kellene képviselniük, akár a két másik szektorral szemben is. Ettől kezdve *a három szektor egységesen, egymást támogatva, „partneri viszonyban” szolgálja önmagát, a személytelen piaccgazdaságot és a bürokráciát, miközben elfogy az az erő, amelyre az emberi, a társadalmi és a környezeti érdekek képviselőit lenne szükség.* Az egyesülő szektorok világán kívüli társadalmi szféra tehát egyre inkább magára marad és hatalmát veszíti, miközben azt hallja, hogy egyre erősödő nonprofit szektor tevékenykedik az érdekében.

A formalizálódás kényszere

Egyre bürokratikusabbá váló társadalmunkban egyedül a formális szervezetnek van esélye számottevő pénzügyi támogatáshoz jutni. A „nonprofit” kezdeményezéseknek tehát – ha tervezett tevékenységükhöz meg akarják teremteni a pénzügyi feltételeket – formális szervezetté kell alakulniuk. Ezzel elindulnak a nonprofit szervezetek bürokratikus és rögzös útján.

A demokratikus politikai rendszerű országokban a formális civil szerveződések (azaz a bíróságon bejegyzett és jogi személyiséggel rendelkező nonprofit szervezeteket) az informális társadalomhoz képest jelentős támo-

⁸ A radikális álláspont szélesebb körű képviselhetetlenségére tekintsük például a dohányipar esetét! A dohánygyár jelentős támogatásokat oszthat szét például az egészséggel foglalkozó vagy a drogok ellen küzdő nonprofit szervezetek között, de csak akkor, ha azok a szív- és érrendszeri betegségek visszaszorítását nem a dohányzás csökkentésével, hanem a megfelelő táplálkozási szokások és a testmozgás népszerűsítésével szeretnék elérni, vagy ha azok a dohányzást nem droghasználatként definiálják, hanem csak „rossz szokásként”. Az adott szervezet tehát konformista módon igazíthatja szakmai álláspontját és stratégiáját a támogató elvárásaihoz.

gatásokkal ösztönzik és tartják fenn. Ilyen ösztönzők lehetnek például az adományok, az adókedvezmények, az állami megbízások, a szerződéses megállapodások, a képzések, a tanácsadás stb. Az üzleti és az állami szektor forrásellátottságához képest ez a támogatás természetesen rendkívül kismértékű. Részben a szektorok egyesülésének, részben az elmaradó támogatásoknak a hatására az informális civil szerveződések egyre jobban elszakadnak, illetve leszakadnak a formális, szektorkonformmá vált (vagyis a civil társadalom rovására az egyesült szektor érdekeit képviselő) civil szervezetektől. A jól szervezett, olajozottan működő civil társadalomnak egyébként nem is lenne különösebb külső forrásra szüksége.⁹ Magyarországon azonban – a helyi közösségek szétesése-szétverése következtében – az informális társadalom már nem rendelkezik elegendő belső erővel és helyi forrással, így az cselekvésképtelenné válik, illetve vált, vagy legalábbis jelentősen csökken a hatásossága. Ebben a folyamatban a formális nonprofit szervezetek magára hagyják a civil társadalmat, az embereket. A formális és informális civil társadalom közötti igen egyenlőtlené vált fejlődés az informális szerveződések mind abszolút értelemben, mind a nonprofit szervezetekhez képest elsorvasztja.

Ez a fő oka annak, hogy az informális közösségi tevékenységek a formalizálódás kényszerpályájára kerülnek. Ha nem válnak jogi személlyé, akkor nem juthatnak hozzá azokhoz a forrásokhoz, amelyeket formális szervezetként megszerezhetnének. Sarkítottan fogalmazva az informális szerveződések előtt két út áll nyitva: vagy formalizálódnak és belépnek a nonprofit szervezetek zsákutcájába, vagy informálisak maradnak, de akkor a hozzájuk képest nagy forrással rendelkező és „hangossá” váló formális szervezetek mellett háttérbe szorulnak, elerőtlenednek és elsorvadnak. A második esetnél fontos hangsúlyozni, hogy a sorvadás a nonprofit szervezetek „elnyomó”, forráselvonó hatásának következménye, nem pedig az informális szerveződések eredendő gyöngesége.

Kulturális leromlás

A forráshiány, az amúgy is kevés forrás kényszerű pazarlása, a látszateredmények, a tüneti megoldások, a bürokratizálódás stb. a civil társadalom fejlődésének csak „apróbb” korlátai. Alapvető – és az egész társadalomra kisugárzó – baj azonban a kultúra, azon belül is elsősorban a kommunikáció hitelességének és az értékrendnek a deformálódása. Valamennyi eddig taglalt probléma ebben csúcsosodik ki.

Elsőként a *felelőtlenség legitimizálásáról* kell beszélnünk. Valamennyien, akik a nonprofit szektorban dolgozunk, érezzük az eddig leírt kényszereket, és próbálunk azokhoz igazodni, vagy azokon változtatni. A túlélésért

⁹ A sok erről tanúskodó társadalomleírás közül egy példa *Hajdú Farkas-Zoltánnak* a csiki katolikus falvokról írt kiváló elemző tanulmánya (1995).

folytatott szakadatlan erőfeszítésben azonban nem jut időnk vagy energiánk arra, hogy elgondolkodjunk azon, mivel járnak kis „játékaink”, amelyek segítségével az akadályok között lavírozunk. Ha tudatában vagyunk is annak, hogy tevékenységünk csak átmenetileg enyhíti a szervezetünk által megcélzott problémákat, konzerválhatja a bajokat, sőt, hozzájárulhat azok bővített újratermeléséhez, akkor is megvigasztaljuk magunkat, hogy nem tehetünk mást, hiszen nem hagyhatjuk szenvedni az embereket, vagy nem hagyhatjuk, hogy pótolhatatlan értékek menjenek veszendőbe. A cselekvés ilyen megideologizálása a jótékonyág köntösébe bújtatott általános felelőtlenség terjedésével és elfogadásával jár. Mindezt az a korábban leírt értékelési rendszer erősíti, amely nem a valódi problémamegoldást firtatja, hanem csak a projektek szintjén megjelenő látható, mérhető és gyors eredményeket tartja sikernek és támogatásra méltónak.

A felelőtlenség legitimizálását követi a *szinlelés, a csalás és a hazugság legitimizálása*. Ezekről a kényszercselekvésekről már volt szó, most a kultúrára gyakorolt hatások szempontjából tekintjük át őket újra.

A család össztársadalmi játszma keretei között zajlik, amely a következő főbb lépésekből áll. (1) A pályázatot kiíró már a pályázat szövegének megfogalmazásánál tudja vagy tudhatná, hogy csak kivételes esetben akadáhat olyan pályázó szervezet, amelyiknek a célja csak a megengedett tűrészhatáron belül tér el a pályázatóétól. A pályázató ezzel elhinti a család magját. (2) A pályázat megírásakor a nonprofit szervezet képviselője a projektjét a pályázató igényei szerint fogalmazza meg, akkor is, ha az lényegesen különbözik eredeti tervétől (a kiírásban szereplő kulcsszavakat, szöfordulatokat alkalmazza; mérhető és látványos eredményeket produkáló tevékenységet tervez; olyan indikátorokat jelöl meg az értékeléshez, amelyeket könnyen teljesíthet, illetve amelyek nehezen ellenőrizhetők; az éppen divatos megoldásmódokat alkalmazza; olyan szakértők megbízását tervezi, akiket a pályázató előnyben részesít stb.) (3) Ha a pályázat nyer, a kedvezményezett és a pályázató szerződést köt egymással, amelynek lényege, hogy a pályázat szerinti projekt végrehajtására kell a támogatást fordítani, bizonyos beszámolási és elszámolási kötelezettségek mellett. Mire azonban erre sor kerülhet, a helyzet általában megváltozik, így a projekt egyes részleteit – vagy akár a lényegi részét is – módosítani kellene, de erre ritkán nyílik alkalom. (A lassú bürokrácia csapdája.) A szerződést tehát olyan projektről kötik meg, amelyik eleve bizonyos mértékig torzított, és amelyik ekkorra már nagy valószínűséggel idejétmúlt is. (Itt érdemes megjegyezni, hogy épp azt tartják a nonprofit szervezetek egyik nagy előnyének, hogy a problémákra gyorsan és adekvát módon képesek reagálni.) (4) A kedvezményezett szervezet végrehajtja projektjét, egy olyan projektet, amelyik a megengedettnél jobban különbözik a szerződésben és a szerződés mellékletét képező pályázati tervben szereplőtől. (5) A szervezet elkészíti az elszámolást. Általában kedvező helyzetben van, mert bár a pénzt nem pontosan

arra költötte, amire adták, mégsem valószínű, hogy erre fény derül. Egyrészt azért nem, mert nagyon ritkán érdeklí az adományozót a valódi eredmény, annak elérése sokszor nem is célja. Csak a pénzügyi kimutatásokat és a bizonyító erejű dokumentumokat ellenőrzi. Másrészt azért nem, mert ha érdekelnék is az igazi eredmények, ritkán engedheti meg magának az adományozó szervezet, hogy mélyrehatóan vizsgálja azt (nincs rá ideje, embere, költségkerete). (6) Az eredményes projektvégrehajtásért és a precíz elszámolásért megdicsérik a szervezetet, amivel kiérdemesül a következő támogatásra.

Ha egy szervezet elismerné a fenti folyamatot a támogatója felé, akkor valószínűleg komoly dorgálásban részesülne. Számtalan esetben tapasztalható a támogató szervezetek arroganciája a cselekvési tervtől vagy a költségvetéstől való kis eltérés esetében is. Az arrogancia a levelek szóhasználatában, burkolt vagy nyílt fenyegetőzésekben stb. érhető tetten.¹⁰

Ha tehát akadna olyan szervezet, amelyik nem vállalná annak színlelését, hogy minden papír szerint zajlik, akkor annak jelentősen csökkenne az esélye arra, hogy további támogatásokhoz jusson. Dicséret helyett nehezen elviselhető erkölcsi nyomás alá is kerülne. Végző soron, ha a nonprofit szervezet az ügy iránti elkötelezettségét és tisztességét a támogató iránti becsületességgel és őszinteséggel kapcsolná össze, akkor az büntetést vonna maga után.

Az adományozók alapvetően abból indulnak ki, hogy a támogatott ha tud, akkor csal (ez az első fajta előítélet a támogató részéről). Ennek elkerülésére igen szofisztikált és szigorú értékelési, mérési, elszámolási és bizonyítási eljárásokat találnak ki. Ezek alkalmazása – bonyolultságuk és a fenti visszasságok miatt – sok időt és pénzt igényel, az elkészült dokumentumok tartalma pedig nagy valószínűséggel valótlan. Az adományozó várakozása önmagát beteljesítő: a támogatott csal, aminek egyik oka éppen az, hogy ezt eleve feltételezik róla.

A támogató és a támogatott közötti konfliktus visszavezethető arra, hogy a támogatás során nem érvényesítik a szubszidiaritás elvét. A térben és szellemiekben is messzi támogató azt hiszi, hogy jobban tudja, mit kell a támogatottnak tennie, mert nem hiszi, hogy az képes megtalálni a helyes cselekvést (ez a második fajta előítélet a támogató részéről).

¹⁰ Csak egyetlen valóságos példát hadd idézzek, amit egy módosítási kérelemre kapott válaszként egy szervezet: „Az 543/A támogatási szerződés 3. és 6. pontjának megsértése súlyos szerződésszegésnek minősül. Engedje meg, hogy szintén az Ön által aláírt szerződésre hivatkozva, figyelmébe ajánljam a 10. pontot, amely szerződésszegés esetén fölhatalmazza a ... Alapítványt a szerződés felbontására és kötelezheti az Önök szervezetét a támogatás teljes összegének azonnali visszafizetésére. Ez magával vonja (11. pont) azt, hogy a szervezet automatikusan kizárja magát mindenféle további támogatásból, illetve a ... Alapítvány a szerződésszegésről értesíti az összes magyarországi adományozót.”

Őssznépi játszma zajlik tehát a támogató és a támogatott között: a támogató többé-kevésbé hamis pályázatot, majd beszámolót ír, hamis dokumentumokat mellékel, a projekt végrehajtásának időszakában hamis leveleket fogalmaz. Ezekről a támogató tud, és a támogatott is tudja, hogy a támogató tud róla. Mégis, mindkét fél úgy tesz, mintha az egész folyamat őszinte és a valóságnak megfelelő lenne. Valódi színjáték ez, amely kötött szerepekkel és pontos forgatókönyv szerint zajlik, s kötelezően elvárt rituális eljárások is társulnak hozzá. Végső soron leértékelődik az őszinteség szerepe, a csalás pedig legitimizálódik. A probléma azonban még ezen is túlterjed. A csalás – és annak tudomásulvétele – előbb-utóbb olyan gyakorlattá válik, hogy elmosódik a határ a valóságos és a csak papíron szereplő fiktív tények között. Egy idő után a játszma szereplői (csaló és cinkosa) nem akarják, és nem is tudják elkülöníteni a valóságot a látszólagostól.

Azokban a társadalmakban, ahol még jelentős érték a becsület, az őszinteség, az adott szó, a következetesség, a tartás, a valódi problémamegoldás és segítségnyújtás, egy csalásra kényszerítő rendszer ezen értékek leértékelődéséhez, és végső soron a kultúra leromlásához vezet. Fölmerhető-e vajon az az értékvesztés, amit a csalás kényszere okoz a társadalomban, és hogyan viszonyul mindez a nonprofit tevékenységgel létrehozott – nem is túl jelentős – értékekhez?

A probléma megoldása valószínűleg a nonprofit szektor működésének alapos átgondolása és a nehézségek oki kezelése lenne, hogy az immanens hibák enyhíthetők vagy megszüntethetők legyenek. A nonprofit szektornak pedig vagy alapjaiban kell megváltoznia vagy föl kell számolnia önmagát, mint veszélyes társadalmi jelenséget.

Társadalmi-hatalmi vonatkozások

A nonprofit szektor működési mechanizmusa és kulturális következményei a társadalmi-hatalmi viszonyokra is hatással vannak. Az alább vázlatosan megfogalmazott – és látszólag spekulatív – következtetések helytállóságát elsősorban a nonprofit szektor képviselői igazolhatnák, ám ennek vizsgálátára ezúttal nincs lehetőség.

(1) A dolgozók és az önkéntesek *tudathasadásos szerepet* öltenek magukra, ami nagyon kikezdi, gyöngíti lelki erejüket, önbecsülésüket, munkapotenciáljukat. Nehéz olyan viselkedést (csalást) vállalni, ami szemben áll az alapvető erkölcsi normákkal, még ha mindez egy fontosabb ügy, magasabb rendű normák követése érdekében történik is. Nehéz olyan cselekedetet is végezni, amiért – bár a cselekvő meggyőződése, hogy helyesen jár el – elismerés helyett rosszállás jár. (2) *Állandó lebukásveszély* érvényesül. A csalás stratégiája olyan folyamatos borotvaélen táncolás, ami állandó szorongáshoz vezet, és ezzel elvonja az emberek lelki energiáját. Ha a szervezet túl „radikális” (értsd: a problémákkal a gyökereknél, az okok szintjén akar foglalkozni), és ezzel a hatalom rosszállását váltja ki, könnyen lebuk-

tatható, megszégyeníthető, megbírságható. Elég egy rosszakaró, egy elbocsátott dolgozó, aki följelentést tesz, vagy egy szűrőpróbaszerű ellenőrzés, és kész a baj. Valójában a nonprofit szervezetek Lester Salamontól már idézett szabadsága látszólagossá válik, mert a szervezetek folyamatos kontroll alá helyeződnek. (3) A szervezeti politikában hivatalos rangra emelt család kisugárzik a teljes nonprofit szektorba és az egész társadalomba, így az *általános erkölcsi züllés és kulturális leromlás* kiváltójává válik. Ugyanakkor épp a nonprofit szektornak kell(ene) jelentős szerepet vállalnia a kultúra védelmében, mégis, a kultúra leromlásában gyakorolt szerepe ezzel ellentétes. Így nemcsak az egyes nonprofit szervezetek, de az egész nonprofit szektor diszfunkcionalizálódik, az eredmények eredőjét tekintve hiszen helyett kárt okoz.

Mi a kiút?

Az adományozó részéről kiinduló változás esélyei

Járjunk végig egy gondolatsort annak vizsgálatára, hogy milyen eséllyel lehetne a nonprofit szervezetek fonák helyzetén javítani. Induljunk ki abból, hogy a nonprofit szolgáltatásért nem annak haszonélvezője fizet, hanem mások, akiket adományozóknak nevezünk. Csakhogy az adományozók megkövetelik a szabályaikkal és az intézményes rendjükkel való konformitást.

Feltételezzük azt az ideális állapotot, hogy a lehetséges adományozó személyek (akik a legtöbb esetben hivatali ügyintézők) fölismerik, hogy az elvárásaikhoz való túlzott igazodás sem nekik, sem az általuk képviselt adományozó szervezeteknek nem jó, másrészt – ha csak látszatigazodásról, tehát színlelésről vagy csalásról van szó – morális károkat is okoz. Ez a fölismerés arra készíthetné az adományozó személyeket, hogy az intézményesült támogatási rendszert gyökeresen alakítsák át. Az átalakítás vagy a pályázati elvárások újrafogalmazását jelentené, vagy olyan támogatási mechanizmus bevezetését, amely lehetővé tenné azt, hogy a kedvezményezett szervezet csak a végső célokra (jövőképre) vonatkozó elvárásokat rögzítse, és szabadon határozza meg az oda vezető utat (a végrehajtandó projekteket).

Sajnos már az alapfeltételezés teljesülése sem valószínűsíthető, miszerint az adományozók fölismerik az adományozáshoz kötődő problémákat. Ők ugyanis kutatókkal, tanácsadókkal, trénerekkel, nonprofit szervezetek segítségével foglalkozó nonprofit szervezetekkel veszik körül magukat, amelyek – az intézményes elvárásoknak megfelelően – újra és újra megerősítik az adományozóban, hogy a nonprofit szektor magától értetődő sajátja az, hogy a támogató viszonylag részletes tartalmi és formai elvárásokat támaszt a kedvezményezett szervezetekkel szemben. Ha egy adományozóban még ezek után is fölmerül annak a gyanúja, hogy valami még sincs

rendben, akkor még mindig ott van a főnöke, azután annak a főnöke, a kuratórium, a „választópolgárok akarata”, illetve az adományozók adományozói, akik nem szeretik a renitenseket. Tehát az adományozó személyre is a konformitás hálója borul, ami gondolatait – valószínűleg anélkül, hogy tudna róla – az intézményes kultúrához igazítja.

Ha mindeme korlátok ellenére mégiscsak fölismerné egy adományozó a támogatási rendszer problémáját és cselekvésre szánná el magát, akkor is további, szinte leküzdhetetlen akadályokkal találná magát szemben.

Először is nem tudná sokáig képviselni reformgondolatait a döntései során, mert saját szervezete – amellyel összeegyeztethetetlen gondolatai miatt komoly konfliktusba keveredne – kivetné magából, azaz az adományozó elveszítené állását vagy megbízatását, és egy megfelelő konformitással rendelkező személy kerülne a helyére.

Másodszor elvi akadályai lennének a változtatásnak. Minél általánosabb elvárásokat fogalmaz meg az adományozó a kedvezményezett szervezet tevékenységével szemben, annál kevesebb kritérium alapján rangsorolhatja a pályázókat. Mivel a forrásigény világszerte – de különösen Magyarországon – jóval meghaladja a lehetséges adományok mértékét, a pályázók között szelektálni kell. Szelekciós kritériumok híján viszont marad az ismertség, a korrupció és a sok-sok szubjektív szelekciós tényező, vagyis a támogatások megítélése kiszámíthatatlanná válna, és a támogatott sokkal jobban ki lenne szolgáltatva a támogatónak, mint a jelenlegi rendszerben.

A forradalmi gondolkodású adományozó választhatná azt a megoldást is, hogy a nonprofit szervezetek haszonélvezőihöz (a célcsoporthoz) juttatja el a forrásokat. Ebben az esetben a célcsoport fizetne a szolgáltatásért, így az a nonprofit szervezet jutna forrásokhoz, amelynek a szolgáltatásait igénybe veszik. Ez a megoldás viszont technikailag vagy fizikailag kivitelezhetetlen. Az esetek többségében a nonprofit szervezetek szolgáltatásainak kedvezményezettjei meghatározhatatlanok és elérhetetlenek. Hogyan lehetne például pénzt adni a hajléktalanoknak, hogy fizessenek a hajléktalanszállásért; vagy hogyan lehetne pénzt adni a kövér embereknek, hogy fizetni tudjanak a fogyókúra klubokat működtető nonprofit szervezeteknek; s akkor a cigányokról, a munkanélküliekről stb. még nem is beszélünk. Vagy hogyan lehetne pénzhez juttatni a potenciális haszonélvezőket, ha az emberiség valamennyi tagja ebbe a körbe tartozik, lásd például a globális fölmelegedéssel foglalkozó nonprofit szervezeteket; vagy ki fizessen azoknak a nonprofit szervezeteknek, amelyek az elkövetkező, még meg sem született generációk életésélyeinek javítását, a fönnttartható fejlődést tűzik a zászlajukra?

Ha a fenti elvi és gyakorlati akadályoktól el is tekintenénk, még akkor is fennmaradna az a nehézség, hogy az érintett személyek nem a nonprofit szervezeteknek adnák forrásaikat, hanem az intézményesült gyakorlatnak megfelelően (például rövidtávú szempontok alapján), vagy igényeik azon-

nali kielégítésére használnák föl. (Ha egy kábítószerfüggő ember pénzt kapna, hogy szokjon le a kábítószeréről, akkor a pénzt valószínűleg inkább kábítószerre költené és nem a nonprofit szervezet által nyújtott gyógykezelésre.)

Sok egymásra épülő feltételezéssel éltem a lehetőségek taglalásakor, amelyek közül egyik teljesülésére sincs igazán esély, már a legelsőre sem. A nonprofit szervezetek, és így az egész nonprofit szektor támogatási rendszere tehát egy rendkívül erős önfenntartó mechanizmussal rendelkezik, ami a jelenlegi globális és magyarországi társadalmi rend és intézményi környezet fölbomlása nélkül nem tud megváltozni. Változást tehát valószínűleg csak maguk a nonprofit szektor képviselői tudnának előidézni.

A nonprofit szektor részéről kiinduló változás lehetőségei

A nonprofit szektor is a nonprofit mítosz védőburkában él, amelyből nem lenne kis teljesítmény a kitörés. A megoldás hosszú folyamat lehet, amelynek lépései a következők. (1) A nonprofit mítosz tudatosulása, a probléma-tudat kialakulása a szektor képviselőiben. (2) Változtatni akarás, összefogás és erőgyűjtés. (3) Jövőkép, elvek, változtatási stratégia megfogalmazása. (4) A stratégiának megfelelő érdekérvényesítés gazdasági/politikai/hivatali körökben. (5) A nonprofit szektorban az értékorientált és etikus viselkedés rangjának növelése. (6) A versengés és az együttműködés harmóniájának megteremtése. Az etikus versengés kialakítása.

A fenti lépések közül az első érdekében nagyobb rangot kellene adni a gondolkodásnak a praktikus cselekvésekkel szemben, „divatba” kellene hozni a felelős, vívódó, kritikus és holisztikus gondolkodást. Ez a tanulmány is ehhez szeretne hozzájárulni. A lehetőségek teljes körű részletezése helyett csak néhány, a jövőképre és az elvekre vonatkozó gondolattal jellem a kiút lehetséges irányát (a fenti felsorolás harmadik lépése).

(1) *Kis méret.* Úgy tűnik, hogy a szervezet mérete alapvetően meghatározza a működés módját és kényszerpályáit. Minél kisebb, annál nagyobb esélye van a tagok, illetve a dolgozók között közvetlen és személyes kapcsolat kialakítására, a valóban demokratikus működésre. A kis méret rugalmassá és reaktívá teszi a cselekvést. Általában is elmondható a szervezetekről, hogy annál szabadabbak, minél kevesebb vagyonuk van, mert a vagyonnal kapcsolatos nyilvántartások, elszámolások és ügyintézésük nem kényszerítik rájuk a bürokratikus eljárásokat és nem teszik szükségessé drága könyvelők, adótanácsadók, jogászok stb. alkalmazását. Végig kellene gondolni, hogy nem kellene-e külön kezelni a kis szervezeteket a nagyoktól? A méret valószínűleg jobban meghatározza a szervezeteket, mint a nonprofit működés, így a jogi szabályozást és a támogatási módszereket is ehhez kellene igazítani.

(2) *Sokféleség.* A szervezetek közötti verseny elfojtja az együttműködést, holott a kettő optimális aránya és a szabályozott (tisztességes) verseny jelentős erőforrás-tartalékokat szabadítana föl. A szektor sokfélesége lehe-

tővé teszi azt, hogy minden valós szükségletre szervezetek jöjjenek létre, így egyrészt nem lesz ellátatlan terület, másrészt csökken a versengés kényszere, hiszen mindegyik szervezetnek megvan a maga helye egy komplex cselekvési rendszerben. Az együttműködés természetessé és nélkülözhetlenné válik, mert a részfeladatot ellátó szervezet csak akkor lehet sikeres, ha a többi szervezet ellátja az egészhez tartozó többi részfeladatot. A versengés pedig visszaszorul, hiszen a versengésnek csak ott van értelme, ahol ugyanazokat az erőforrásokat, ugyanazoknak az embereknek az elismerését stb. akarják a szereplők megszerezni.¹¹ A szektor differenciálódásával (a szervezetek sokféleségének növekedésével) nem lesz igazán kivel versenyezni, így a szervezetek tartalmas munkára fordíthatják forrásaikat.

A sokféleség a hatékonyság növekedését is előidézi. Minél többféle szervezet áll rendelkezésre, annál többféle probléma megoldására és annál gyorsabban lesznek képesek. Ez az előny a mérettel is összefügg: a sok kisméretű szervezet valószínűleg gyorsabban, rugalmasabban és adekvátabb módon képes reagálni az aktuális kihívásokra, mint a nagy szervezetek.

(3) *Integráltság.* A sokféle kisméretű szervezet szinte automatikusan kiváltja azok integrálódását és hálózatba rendeződését. Az egy rendszerként működő nonprofit szektor egyes szervezetei nem működhetnek más nonprofit szervezetek rovására.

(4) *Vertikális teljesség a szektorban.* Ha a nonprofit szektor korábban említett – megelőző, korrekciós és fejlesztő – funkcióját elfogadjuk, akkor nem elégedhetünk meg felszínes eredményekkel, tüneti kezeléssel. Egy szervezettől azonban – különösen a kis méret előnyben részesítése esetén – nem várható el az, hogy egy-egy problémát a maga teljességében oldjon meg: kezelje a tüneti problémákat és egyúttal a kiváltó okokat is szüntesse meg. A nonprofit szektornak viszont vállalnia kell a komplex és teljes körű problémamegoldást. Egy-egy adott probléma kapcsán a sok kis részfeladat elvégzéséből áll össze az ok-okozati hierarchia, illetve a hálózat mentén a kezelés teljes vertikuma. Nem szervezeti, hanem szektorális komplexitásra kell tehát törekedni. Ez adja meg a jelentőségét a szektornak, ami az egyes szervezetek tevékenységét egységes és a problémák tartós megoldására képes rendszerré integrálja.

(5) *Informalitás.* Bizonyos méret alatt és egyszerű működésmód mellett nem szükségszerűen kell formális szerveződést kialakítani. A bírósági bejegyzés határkö a szervezet működésében, mert egyrészt megnyitja a pénzügyi források szerzéséhez a lehetőséget, másrészt rászabadítja a bürokráciát a szervezetre. Mivel a szervezet forrásigényének, illetve hiányainak nagy része nem a feladatvégzésből, hanem a formális működésből eredeztethető,

¹¹ A nyest versenyezhet a táplálékért a nyusztal, mert mindketten hasonlót esznek, de értelmetlen versenyeznie a nyúllal, mert akkor sem eszik el egymás elől a táplálékot, ha egy helyen élnek.

ezért törekedni kell – a kis méret mellett – az informális működés megőrzésére. Így kerülhető el az informális társadalomtól való eltávolodás, és így érhető el az informális (civil) társadalom tényleges szolgálata. Hatást kell gyakorolni az adományozókra, hogy az informális szerveződéseket is támogassák.

E tanulmányban elsősorban a nonprofit szektor visszásságairól, fonák, ellentmondásos helyzetéről, valamint az e körül kialakuló mítoszról volt szó. Jó lenne, ha az említett problémák a nonprofit szektor határait nem lépnék túl. Sajnos azonban a nonprofit szektor ellentmondásossága egy olyan mélyről fakadó és mélyreható tünetként is értelmezhető, ami a társadalom rossz működéséből fakad, s ezért a fenti javaslatok önmagukban aligha üdvözítőek. Valódi megoldás csak a társadalom gyökeres átalakítása esetén várható, ami már messze túlmutat – mind elméleti, mind gyakorlati szinten – a nonprofit szektorban zajló kisded játékokon és vére menő játszmákon.

HIVATKOZÁSOK

- Hajdú F.-Z. [1995]: *Csiki kaláka*; Krónika Könyvek, Csikszereda
- Hankiss E. [1997]: *Az emberi kaland. Egy civilizáció-elmélet vázlat*; Helikon Kiadó, Budapest
- Juhász-Nagy P. – Zsolnai L. [1992]: *Humánökológia – Az ökológia reménytelen reménye*; Eötvös Loránd Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Budapest
- Salamon, L. M. [1992]: *America's nonprofit sector*; The Johns Hopkins University, The Foundation Center

Baranyi Árpád

Gazdasági és erkölcsi megfontolások a vállalati környezetvédelemben

avagy a szennyezésmegelőzés módszerének etikai vetületei*

„A gazdasági társaság alapvetően a részvényesek nyeresége érdekében szerveződik és fejt ki tevékenységét. A vezetőknek e cél szolgálatába kell állítaniuk hatalmukat. A vezetők döntési jogkörének arra kell korlátozódnia, hogy a társaság e célt mely eszközökkel érje el, ám e jogkör nem terjed ki magának a célnak a megváltoztatására...”

Bírósági ítélet, Dodge v. Ford Motor Company, 1919 (idézi Moore–Miller [1994], 90. o.)

„...bár az üzlet világának sajátos célrendszere és módszerei vannak, az üzleti életben dolgozók pedig sajátos megfontolásokkal, lojalitásokkal, szerepekkel és felelőségekkel bírnak – nem létezik külön »üzleti világ«, amely független lenne a benne élő emberektől. ... az ember fontosabb a profittal.”

R. C. Solomon (idézi Radácsi [1998a], 28. o.)

A harmadik évezred küszöbén nem kétséges, hogy az emberi faj megfelelő életminőségének, mi több, fennmaradásának biztosítása nagyrészt azon múlik, meg tud-e birkózni a maga által okozott, kiterjedt környezetterhelés és -pusztítás problémájával. A természetes környezetért és az emberi egészségért aggódók leggyakrabban az iparvállalatokat tekintik a környezetszennyezés elsődleges forrásainak. Ennek oka egyrészt az, hogy a vállalatok nagy mennyiségben használják (f)el a természeti erőforrásokat, illetve nagy tömegben és/vagy koncentráltan bocsátják ki a szennyező anyagokat, hulladékokat. Másrészt pedig az az oka, hogy a vállalatok által okozott környezetterhelés és -szennyezés az esetek nagy részében látványosabb, jobban tetten érhető, de legalábbis könnyebben valószínűsíthető, mint más szereplők esetében. Ez azért van így, mert a vállalat tevékenysége bizonyos fokig nyilvános, szennyező kibocsátásait köteles bejelenteni, a hatóság ellenőrzi a bejelentett anyagok sorsát és a környéken lakók is inkább gyanakoznak szennyező tevékenységre a vállalat, mint saját szomszédjaik esetében.

A vállalatok többféle módon igyekeznek válaszolni a környezetvédelmi kihívásra. Jelen cikk ismerteti e válaszok közül a szennyezésmegelőzésnek nevezett irányzat lényegét, és bemutatja, hogy ez a fölfogás és eszközrendszer milyen mértékben képes a környezetvédelmi problémák megoldására. Először a szennyezésmegelőzés lényegét és előnyeit foglaljuk össze, majd az általános társadalmi problémák szintjén vizsgáljuk a környezetvédelem-

* Segítő, kritikai észrevételeikért őszinte köszönettel tartozom Kindler József és Kerekes Sándor professzoroknak.

nek, ezen belül a vállalatoknak a teendőit. Ennek során a vállalatok környezetvédelmi tevékenységét tágabb etikai összefüggésben szemléljük. Az elemzésből kiderül, hogy a gazdasági motiváció alapján történő szennyezés-megelőzés önmagában nem kielégítő módszer a környezet valódi védelmére. Az anyagi érdekeket korlátok közé szorító morális szempontok alkalmazása a környezetvédelmet érintő döntéshozatalban elengedhetetlenül fontos, ami az ökológiailag fenntartható társadalom szükséges feltétele.

A vállalati környezetvédelem módszerei

A vállalatok környezetszennyező tevékenysége következtében kialakuló problémák többféleképpen enyhíthetők. Ezek közül az egyik legegyszerűbben megvalósítható eljárás a környezetre káros kibocsátások koncentrációját csökkenti. Ekkor kisebb lesz a szennyezés¹ környezetet károsító *hatása*, ám ezt úgy érik el, hogy eközben a kibocsátott káros anyag mennyisége nem csökken. Ha például a vállalat magasabbra építi a kéményét, akkor elég könnyen megfelelhet a levegő szennyezettségét szabályozó előírásoknak, hiszen mire a kibocsátott káros anyag lejut a mérőműszerek és az emberek orrára a magasságába, addigra többnyire kellőképpen fölhígul. Donald *Huisingh* megfogalmazása jó összefoglalását adja ennek a filozófiának: „*a szennyezésprobléma megoldása a hígítás*” (the solution to pollution is dilution – szóbeli közlés, Erasmus Univerziteit Rotterdam, 1992). Az ilyen megoldást a szakirodalomban passzív környezetvédelemnek is nevezik. Alkalmazása elfogadható lehet akkor, ha a szennyezést befogadó környezet viszonylag könnyen semlegesíteni tudja az adott kibocsátást, például ha egy folyó élővilága a vízbe eresztett szennyvíz földolgozására, ezáltal semlegesítésére képes.

A hatósági szabályozás azonban az esetek nagy részében a környezetbe kibocsátott szennyezőanyag *mennyiségének* a csökkentését is megköveteli, emiatt a gyakorlatban a passzív környezetvédelmi módszerek mellett aktív megoldások alkalmazására is szükség van.

Az aktív módszerek egyik fajtája az, amikor magát a szennyező termelési folyamatot ugyan érintetlenül hagyják, ám a megjelenő szennyezés, illetve hulladék nagy részét „megfognak” a folyamat végén. Ezek az úgynevezett „csővégi” vagy extenzív módszerek az emissziót² csökkentik, például légszűrőkkel, szennyvíztisztító-berendezésekkel gátolják meg, hogy a keletkezett szennyezőanyag közvetlenül az adott folyamatból kerüljön ki a természetbe. Azonban problémát jelent, hogy az ily módon összegyűjtött,

¹ A szennyezés – jelen tanulmány értelmezésében – különféle anyagok, illetve energiák gyorsabb ütemű behatolását jelenti a bioszférába, mint ahogyan azt a bioszféra ellensúlyozni, feldolgozni képes (Kerekes [1998], 32. o.).

² Az emisszió egy meghatározott szennyező forrás (például kémény) által adott idő alatt kibocsátott szennyező anyagok mennyisége. Nagyságát valamilyen tömeg/időegység (például kg/óra) aránnyal fejezik ki.

koncentrált szennyezőanyaggal valamit kezdeni kell, hiszen a szűrőkön főlhalmozódó anyagot vagy a szennyvíztisztítóban leülepedett iszapot valahol le kell majd rakni. E módszerek tehát az egyik fajta szennyezést alakítják át egy másik fajtájúvá, így nem jelentik a környezeti probléma teljes megoldását.

Az aktív környezetvédelem másik fajtája a káros anyagok *keletkezését* részlegesen vagy teljesen megakadályozza. E módszerek, leegyszerűsítve, szintén azt célozzák, hogy ne kerüljön ki szennyező anyag, illetve hulladék a környezetbe, azaz az emissziót csökkentik vagy szüntetik meg. Az ilyen fajta környezetvédelem, amelyet intenzívnek is szokás nevezni, elkerüli a korábban említett egyéb eszközök hibáit: a keletkező szennyezés mennyisége vagy veszélyessége valóban csökken, és az eljárás nem teremt környezeti gondot, például a légszennyezés nem alakul át hulladékproblémává.³ E módszerek összefoglaló neve *szennyezésmegelőzés* (pollution prevention).⁴

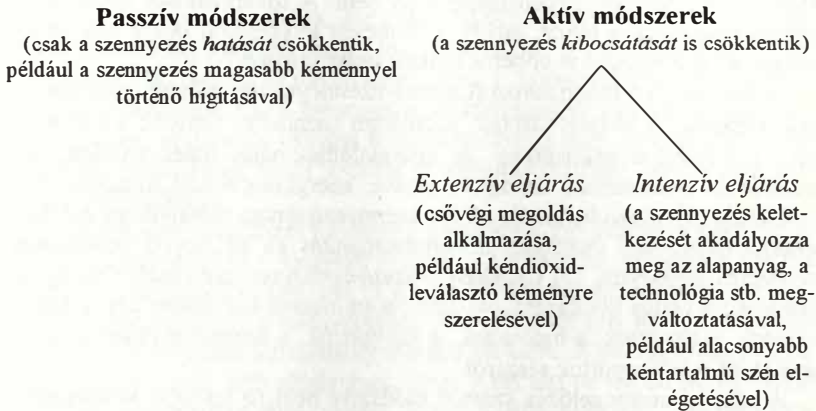
Szennyezésmegelőzés például az, ha egy gyár a környezetszennyező technológiáját egy kevésbé szennyezőre cseréli (adott esetben a vegyszerrel történő tisztítás helyett mechanikai eljárásokat alkalmaz), vagy ha a termékgyártáshoz használt veszélyes anyagokat ártalmatlan anyagokkal váltja föl (például egy gyógyszergyár a tabletták bevonására vízalapú anyagot alkalmaz oldószeralapú helyett).⁵ A különféle környezetvédelmi módszereket az 1. ábra foglalja össze.

³ Nagyon fontos azonban, hogy ne csak a konkrét problématerületet vegyük figyelembe a környezetvédelmi intézkedéseknél, hanem rendszerben gondolkodjunk. Például egy széntüzelésű erőművet kiválthatunk egy atomerőművel, miáltal az adott helyen megszűnik a kén-dioxid kibocsátás. Csakhogy ezzel olyan új gondot teremtünk, amely hosszabb távon válhat súlyossá, hiszen a radioaktív hulladékok elhelyezése problémát jelent. Említhetjük az atomerőmű működési kockázatát, amely sosem küszöbölhető ki teljesen, s egyéb kedvezőtlen következményeket is. Tehát egyáltalán nem biztos, hogy a helyi optimum elérése (a légszennyezés megszüntetése) egyúttal rendszeroptimumhoz (az összes környezeti kockázat minimalizálásához) is vezet.

⁴ A szennyezésmegelőzéssel kapcsolatban számos más, hasonló értelmű kifejezés is használatos, így például tisztább termelés (cleaner production), forrásnál történő csökkentés, hulladékminimalizálás, a mérgező anyagok használatának csökkentése stb. E fogalmak tartalma nem pontosan ugyanaz, ám ezzel a témával e cikk nem foglalkozik. Néhány ilyen fogalom jelentéséről jó áttekintést ad a következő honlap: <http://www.ornl.gov/ornlp2/p2define.htm>.

⁵ Megjegyezzük, hogy magának a termelésnek, tehát az üzem fő tevékenységének a visszafogása is a szennyezésmegelőzés egyik lehetséges formája. Erre példa a hazai környezet érezhető állapotjavulása az 1990-es évek elején, ami főként az ipari termelés visszaesése miatt jelentkezett. A csövégi környezetvédelmi technológiákkal, illetve a termelés csökkentésével megvalósított környezetvédelem mikroökonómiai elemzését adja Pearce-Turner (1990), magyarul Kerekes-Szlávik (1996). A téma más megközelítésére lásd Kocsis Tamás (1998) tanulmányát.

A vállalati környezetvédelem lehetőségei



1. ábra *A vállalati környezetvédelem módszereinek csoportosítása*
(Kerekes [1998], 43–44. o. alapján)

A szennyezésmegelőzés elvileg sokkal hatékonyabb lehet a többi környezetvédelmi módszernél: a megelőzés – az egészségvédelemhez hasonlóan – az utólagos beavatkozáshoz képest alacsonyabb költséggel jár, valamint környezeti szempontból is biztonságosabb, hiszen a megelőzéssel nemcsak az ismert káros hatások kerülhetők el, hanem az ismeretlen, a hosszú távon jelentkező, a halmozódó, az egymást erősítő hatások is. A szennyezés megelőzése a főnti okok miatt a nemzetgazdaság számára is kedvező. Vállalati szinten is számos gazdasági előnye lehet a megelőző stratégiának (anyagtakarékoság, a büntetések elkerülése, a hulladékkezelési költségek csökkenése stb.), de a kedvező hatások érvényesülése sok körülménytől függ, így például attól, hogy a vállalat a szennyezés megelőzésének mely módszerét alkalmazza, ugyanis a környezetvédelmi költségeket és hasznokat ez döntően befolyásolja. Fontos látnunk azt is, hogy – jelenlegi tudásunk szerint – tökéletesen hulladék- és szennyezésmentes gazdaság nem jöhet létre, ezért a csővégi módszernek, valamint a hulladék-visszaforgatásnak, hulladékkezelésnek bizonyos mértékig mindig létjogosultsága lesz.

A szennyezésmegelőzés előnyei

A szennyezésmegelőzés fogalmát többféleképpen határozhatjuk meg, például annak alapján, hogy a módszer csak a veszélyes anyagokkal foglalkozik-e, vagy más anyagokkal és az energiával is. Gyakorlati szempontból sokkal hasznosabb az utóbbi álláspont, ezért a jelen dolgozat abból indul ki,

hogy mindenfajta hulladék és emisszió keletkezésének a megelőzése, korlátozása és/vagy aggregált környezetkárosító-képességének csökkentése ide tartozik. Fontos szempont az is, hogy a hulladékok újrafölhasználását beleértjük-e a szennyezésmegelőzésbe vagy sem. A továbbiakban olyan értelemben tárgyaljuk a témát, amely a termelési folyamaton belüli anyag- és energia-visszaforgatást is ebben a körben tartja számon.⁶

A fenti módon meghatározott szennyezésmegelőzés előnyei igen sokrétűek lehetnek. A vállalat szintjén jelentkező *gazdasági* előnyök a következők.⁷ (1) Javul a nyersanyag- és energiafőhasználás hatékonysága, így csökken a beszerzendő anyagok, illetve energiahordozók költsége. (2) Csökken a keletkező hulladék, illetve szennyező anyag mennyisége és/vagy veszélyessége, ami csökkenti az ártalmatlanítás és az egyéb védekezési módszerek költségeit. (3) Csökken a környezetszennyezés esélye és így a felelősségre vonás kockázata. (4) Javul a vállalatról kialakított kép a tulajdonosok, a hitelezők, a hatóságok, a fogyasztók, a környezetvédelmi szervezetek és más csoportok részéről.

A szennyezésmegelőzés számos módszere nem ró jelentős költségeket a szervezetre, sőt, gyors költségmegtakarítással járhat. Ilyen lehet például az üzemi rend megfelelő kialakítása, a csővezetékek szigetelése, a tartályok lefedése. A szennyezésmegelőzés sok esetben nagyobb megtakarítással is jár, ami ellensúlyozhatja a fölmerülő magasabb költségeket, amelyek például a technológiaváltás során jelentkezhetnek. A költségmegtakarítások egyik leghíresebb példájaként a Minnesota Mining and Manufacturing (röviden 3M) vállalat szennyezésmegelőzési programját említjük (Pollution Prevention Pays, /3P/, később 3P Plus). A 3M 1975 és 1992 között világszerte több mint 3500 eredményes projekt segítségével több mint 575 000 tonna szennyezőanyagot küszöbölt ki, továbbá 573 millió dollárt tettek ki a projektekkel járó kumulatív első évi megtakarítások (Kolluru [1994]). Harry Edwards, a Colorado State University gépészmérnöki karának professzora, aki a szennyezéscsökkentés témakörében tett szert hírnévre, 39 hulladékminimalizálási projektet értékelt, és a következőkről számolt be: az évi átlagos költségmegtakarítás körülbelül 31 581 amerikai dollár volt. Az

⁶ Itt célszerű megjegyezni, hogy az újrahasznosítás nem oldja meg teljesen a hulladék-problémákat. Jelenlegi tudásunk szerint – a termodinamika második főtétele alapján – a rendezetlenebb állapotú (nagyobb entrópiájú) anyagot, hulladékot rendezettebbé (kisebb entrópiájúvá) tenni csak pótlólagos energia-befektetéssel lehet (lásd például Georgescu-Roegen [1971]). E problémákör nagy részét a megújuló energiaforrások használata megoldhatja, ám még ekkor is jelentkezik az a nehézség, hogy a fölhasznált nyersanyagokból, illetve termékekből előbb-utóbb mindenképp hulladék lesz. Az *ipari ökológia* nevű irányzat többek között arra törekszik, hogy az egyik gazdasági szereplő hulladéka a másik nyersanyaga legyen (Allenby-Richards [1994]), ám emellett célszerű, ha a gazdasági szereplők eleve hatékony anyag- és energiafelhasználásra törekszenek.

⁷ Az előnyöket bővebben tárgyalja: Minnesota Office of Waste Management (1991), Brown (1994), Kolluru (1994), Svaldi (1994).

egyszeri megvalósítási költség 33 105 dollár körül alakult, ami alig több mint egyéves megtérülési időt jelent (Svaldi [1994], 25–26. o.).

Az alapanyagok és az energia takarékosabb, hatékonyabb fölhasználása kedvező a környezet számára, mert így csökken a természeti erőforrások fölélésének üteme, továbbá kisebb lesz a keletkező gyártási hulladék, a se-lejt, valamint az emisszió mennyisége, azaz a környezetterhelés. A káros anyag kiküszöbölése miatt bizonyos tevékenységeknél esetleg nincs szükség költséges, pótlólagos csővégi technológiákra, a meg sem termelt hulladéknak/szennyezésnek nincs lerakási és kezelési költsége, illetve nem kell utána bírságot fizetni.

A szennyezésmegelőzés módszerei a termelési folyamatba is beépülnek, és a környezetvédelem – kedvező esetben – valamilyen mértékben minden dolgozó feladatkörében szerepel. A szennyezésmegelőzést folytató vállalati működés megkönnyíti a környezetvédelmi előírások folyamatos betartását és a környezetvédelmi teljesítmény állandó javítását. A csővégi megoldások ezzel szemben csak arra alkalmasak, hogy a vállalat ne lépjen túl egy bizonyos szennyezés-kibocsátási szintet. Ekkor a vállalatvezetés – ha nem akar újabb és újabb beruházásokba fogni – legfőljebb a kezét tördelheti, hogy az adott technológia alkalmazása szempontjából mikor szigorodnak az előírások betarthatatlanná.

A szennyezésmegelőzés előnyei tehát azon alapulnak, hogy *környezetvédelem és gazdaságosság nem feltétlenül ellenségei egymásnak, hanem szempontjaik számos esetben együttesen érvényesíthetők*. Más szóval, a gazdálkodó szervezeteknek végre nem kell „kettészakadniuk”, ha egyszerre próbálják meg teljesíteni a gazdaságosság és a környezetvédelem – egymásnak csak látszólag ellentmondó – követelményeit.⁸ Ám a témával foglalkozó szakirodalom általában megáll ezen a ponton, és nem vizsgálja a kérdés tágabb összefüggéseit, aminek alapján szembetűnne, hogy bár a szennyezésmegelőzés sok szempontból hasznos lehetőség, magában csak korlátozott választ ad a környezetpusztítás problémájára. Ennek több oka is van, például a hulladékmentes gazdaság kialakításának lehetetlensége, ám a legfőbb ok az, hogy a környezetkárosítás jelensége csak egy részproblémáját jelenti a gazdaság és a társadalom működésében tapasztalható rendszer-

⁸ Külön tanulmányt érdemelne a szennyezésmegelőzés bevezetését gátló tényezők elemzése. Többek között a következő akadályokról van szó: a jogi szabályozás csupán egyes környezeti elemekre és nem a környezet egészének a védelmére összpontosít; erős ellenérdekeltség a csővégi technológiákat gyártó ipar részéről; a szennyező vállalatok a konkrét környezetvédelmi problémákra irányuló előírásokat akarják betartani, és az ezt biztosító, gyorsan megvalósítható csővégi intézkedéseket részesítik előnyben a nagyobb szellemi erőfeszítést igénylő szennyezésmegelőzéssel szemben; a lehetséges költségmegtakarítások – a nem megfelelő költségnyilvántartás miatt – homályban maradnak; a szervezet tagjai ellenállnak a szennyezésmegelőzésre vonatkozó kezdeményezéseknek stb. (az akadályokról bővebben lásd Minnesota Office of Waste Management [1991]).

szintű nehézségeknek. A következő részben a gazdasági alapon működő szennyezésmegelőzés mozgatóerőit tágabb összefüggésrendszerben vizsgáljuk, és rámutatunk a módszer korlátaira.

A szennyezésmegelőzés korlátai

A szennyezésmegelőzés a felvilágosult önérdék alapján működik, azaz a vállalat azért védi a környezetet, mert gazdaságilag megéri neki. Ez a motiváció egyszerre erőssége és gyöngesége is a módszernek. Erőssége, mert az önérdék a gazdálkodó szervezetek egyik leghatékonyabb mozgatóereje.⁹ Mint láttuk, a szennyezésmegelőzés elvileg épp azért lehet hatékony, mert megteremti az esélyt, hogy a vállalatok a környezetvédelmi intézkedéseket ne csupán kényszerből hajtsák végre (mint a csővégi módszerek esetében), hanem azért, mert üzleti lehetőséget is látnak benne.

Ha viszont a szennyezés-megelőzési módszereket csupán gazdasági indokok alapján vezetik be, akkor a társadalom és az ökológiai rendszer szintjén az alkalmazás korlátja is megmutatkozik. A módszer csak addig vonzó, amíg üzletileg megéri.¹⁰ Ez azt jelenti, hogy abban az országban érdemes tisztábban termelni, ahol magas a hulladékkezelés költsége, drágák a nyersanyagok, környezettudatosak a fogyasztók és szigorúak a környezetvédelmi törvények, amelyeket be is tartatnak. Ahol e feltételek nincsenek jelen, ott érdemes „potyautasként” kihasználni a hiányos szabályozást és a lakosság kiszolgáltatottságát. Ha a profitszempontra mellett a döntéseket nem befolyásolják erőteljesen erkölcsi megfontolások is, akkor az hosszabb idő elteltével súlyos károkat okoz a társadalom szövetében és a természeti környezetben.¹¹ Ez a probléma azonban már a gazdaság és az erkölcs viszonyának jóval általánosabb területére vezet.

⁹ Mindazonáltal az egyének és a szervezetek nem mindig ismerik föl, illetve követik racionálisan az önérdékeiket. Ez a Herbert *Simon* által korlátozott racionalitásnak nevezett jelenség. Például a szervezeti tagok bizonyos szokásokhoz, eljárásokhoz fűződő „irracionalis” ragaszkodása a szennyezésmegelőzés elterjedésének egyik nagy akadálya. Ekkor a szigorú értelemben vett gazdasági racionalitás csak korlátozottan érvényesül.

¹⁰ Akad példa arra az esetre is, amikor a vállalat vezetését erkölcsi elkötelezettsége is arra ösztönzi, hogy tisztább termelési módszereket vezessen be. Ezt szemlélteti az Ernst Winter & Sohn cég, amelynek egykori vezetője, Georg *Winter*, a saját tapasztalatai alapján írt könyvet az etikus és egyben gazdaságilag is életképes vállalat környezetvédelmi lehetőségeiről (Winter [1997]).

¹¹ A döntéseméleti kutatások és a hétköznapi tapasztalat is azt igazolja, hogy az egyéni és a szervezeti döntések nem egytényezősök, azaz nem vezethetők vissza egyetlen döntési kritériumra, például a nyereség alakulására (Kindler [1991]). A valóságban még a döntési szempontok hierarchiája, azaz a kritériumok egymáshoz viszonyított fontossága sem mindig egyértelmű. A rangsor csúcsán álló szempont azonban könnyen elnyomhatja a többi. A kapitalista gazdasági rendszerben a vállalatok számára a nyereségtermelés lét-szükséglet, s ennek a megállapításnak az alapján elfogadhatjuk a rendszert, de el is utasíthatjuk azt. A nyereségre törekvés általában nem zárja ki azt, hogy más szempontok

A félreértések elkerülése végett leszögezem, hogy a *gazdasági cél megvalósítására* létrehozott szervezetek esetében a gazdaságossági célkitűzésnek definíció szerint jelen kell lennie. Épp a hitelesség megőrzése érdekében célszerű nyilvánosságra hozni, hogy a szervezetnek milyen gazdasági előnyei származnak a környezet védelméből. Könnyen megeshet ugyanis, hogy azt a vállalatot, amelyik azt állítja, hogy a szennyezésmegelőzésben csupán a környezetért érzett aggodalom vezérli, egyszerűen hazugnak fogják tartani az emberek (Kolluru [1994]). Ám a másik véglet is kockázatos lehet, hiszen a csupán gazdasági megfontolásokból cselekvő vezetőség sem feltétlenül bizalomgerjesztő a dolgozók és a környék lakossága számára.

A szennyezésmegelőzés előnye, hogy a gazdasági okból történő környezetvédelem közvetlenül a vállalat szintjén képes a környezeti problémák megoldására, s mindez még költségmegtakarítással is jár. A módszer azonban problematikus, ha a környezetvédelem kérdését egy nagyobb összefüggésben, a *társadalmi és az ökológiai rendszer* szintjén közelítjük meg. Ekkor láthatjuk, hogy ha a vállalat környezetvédelmi céljait kizárólag gazdasági érdekből fogalmazzák meg (például el akarják kerülni a hatósági büntetést, minimalizálni akarják a hulladékkezelés költségeit, nem akarnak rossz hírbe keveredni a lakosság körében), azaz a környezetvédelmi törekvések mögött nem állnak morális megfontolások is, akkor semmi sem biztosítja, hogy a szervezet *eltérő külső feltételek*, így például más jogszabályok és társadalmi elvárások esetén is ugyanúgy védi majd a környezetet, mint az eredeti feltételek főnnállása esetén. Legalább ugyanekkora probléma, hogy a nemzetközi vállalatok kihasználhatják egyes országok védtelenségét, ökológiai szempontból rendszeridegen, ezért pusztító hatású termelési módszereket telepíthetnek az adott területekre. Hasonlóképpen idegen fogyasztói „kulturát” is exportálhatnak, ami sok esetben társadalmi szempontból is romboló hatású.

A szennyezésmegelőzés tehát akkor problematikus, ha pusztán gazdasági érdekek alapján akarja megoldani azt a kérdést, amely legalább annyira erkölcsi, mint gazdasági természetű.¹² Mivel az ember mindig is erkölcsi lény volt, s az is marad, ezért a gazdasági tevékenységből sem lúgozhatók ki a morális kérdések. A vállalati viszonyokon túllépve tágabb gazdasági, társadalmi összefüggésekbe helyezve az ember erkölcsi mivoltát, beszélhetünk „*túlzott »egoizmusról«, »rövidlátásról«, utalhatunk »téves politikai*

(például a dolgozók biztonságaért érzett felelősség, a természeti környezet óvása stb.) is szerepet játszanak a vállalati döntésekben.

¹² Az alapkérdések ugyanis a következők: „Ki az ember?”, „Mi az élete értelme?”, „Ki kell-e elégténi minden alapszükségletnek álcázott igényét (nyolcszorosan becsomagolt áruk, autó használata egy ötperces gyalogút helyett, kábítószer-élvezet stb.)?”. Ezek morális kérdések, s ezek megválaszolására a gazdaság illetéktelen. A gazdaság arra a kérdésre hivatott válaszolni, hogy a jogos szükségleteket miként elégítsük ki a lehető leghatékonyabban.

döntésekre» és »meggondolatlan gazdasági intézkedésekre«. Valamennyinek van valamilyen etikai zöngéje. Olyan az ember helyzete, hogy nehéz megítélni cselekedeteit és mulasztásait, ha az elemzésbe nem vesszünk bele valamilyen módon etikai természetű szempontokat.» (Sollicitudo rei Socialis #36, in. Tomka–Goják [szerk.], 514. o.)

A környezetpusztítás problémája több szempontból is erkölcsi jellegű. Elsősorban azért, mert a környezetrombolással az ember elutasítja felelősségét a világ iránt, másodsorban azért, mert így önmaga létfeltételeit sodorja veszélybe. A környezetszennyezés erkölcsi megítélése természetesen sokkal bonyolultabb feladat, mint amilyennek első pillantásra látszik, ugyanis munkahelyeket fönntartani, élelmiszert termelni, energiát előállítani és rengeteg embert eltartani minden bizonnyal lehetetlen lenne, ha azonnal leállítanánk a napjainkra kialakult ipari és egyéb gazdasági tevékenységeket. Valószínű tehát, hogy rövid távon a kialakult termelési-szolgáltatási szerkezet fönntartása gyakran még mindig a kisebbik rossz választását jelenti, azaz inkább szennyezzünk, de ne haljunk éhen. Mindazonáltal számos esetben – a villanykörtétől az autóig – a korábbiakhoz képest már ma is feleannyi erőforrás fölhasználásával kétszeres teljesítményt érhetünk el (Weizsäcker et. al. [1997]). Ez a termelékenység négyszeres javulását jelenti, sőt, még ennél jobb arányok is elképzelhetők. Így kettős célt követünk: az erőforrás-használat ésszerűsítése mellett a szennyezés mennyiségét is csökkentjük.

A termékegységre jutó (azaz fajlagos) erőforrás-használat, illetve az ilyen módon mért szennyezés csökkentése nagyon fontos feladat. Az ezzel kapcsolatos eredményeket azonban óvatosan kell kezelni, mivel a vállalatok abszolút mennyiségben mért termelés-növekedését is figyelembe kell venni. Elméletileg például lehetséges, hogy egy gyár 30 százalékkal csökkentse az egységnyi termékre jutó szervesoldószer-emisszióját, miközben 50 százalékkal növeli a termelését. Ekkor levegőszennyezése összességében 5 százalékkal nő. Mivel a vállalatok általában nem a termelés szinten tartására, hanem annak lehetőség szerinti növelésére törekszenek, ezért előfordulhat, hogy a fajlagos szennyezés csökkentése ellenére is növekszik az üzem összes emissziója.

A fajlagos mutatókkal együtt a szennyezés teljes mennyiségét is csökkentő megoldások fontos eleme tehát, hogy a vállalatok olyan célokat tűzzenek ki, amelyekkel a szervezetek adott határidőre, meghatározott mértékben csökkentik az általuk „termelt” szennyezés abszolút mennyiségét.¹³

¹³ Erre számos példa akad. Például az AT&T egyik célkitűzése: 2000-ig minden mérgező légszennyezés megszüntetése (1993-ig 50 százalékos, 1995-ig 95 százalékos csökkentéssel). A Goodyear célja a mérgező légszennyezés éves mennyiségének 71 százalékos csökkentése 1991-re (az 1988-as mennyiséghez képest) (Kolluru [1994], 170., 172. o.). Jó kérdés persze, hogy a vállalatok vajon hány esetben tűznek ki maguk elé olyan látvá-

Ilyen jellegű csökkentésre ösztönöznek például azok a jogszabályok, amelyek előírják a vállalatoknak, hogy bizonyos vegyi anyagok kibocsátási adatait közöljék. Ezek olyan, a nyilvánosság számára hozzáférhető információk, amelyek már nem megfoghatatlan koncentrációadatok (például hány milliomod részecske a szennyező anyag az összes kiengedett szennyvízben), hanem a laikusok által is érthető abszolút mennyiségek. A sokszor sokkoló adatok alapján pedig könnyen megindulhat a vállalat ellen valamilyen „büntető akció” a fogyasztók, a környező lakosság, illetve a zöld mozgalmak részéről, legalábbis a fejlettebb környezeti tudatossággal rendelkező országokban (Kolluru [1994]).

További környezeti probléma jelentkezik abban az esetben, ha az egyes üzemek ugyan csökkentik a saját szennyezésüket (fajlagosan és abszolút mértékben egyaránt), ám a vállalatok száma növekszik. Ekkor szintén növekedhet a szennyezés összmenyisége. E probléma általánosítása így hangzik: *„az emberi tevékenység környezetre gyakorolt hatása nagyjából a következő három tényező eredőjeként értelmezhető: az emberek száma, az egy ember által (felhasznált) erőforrások mennyisége, valamint az erőforrás-használatból adódó környezetszennyezés és környezetpusztítás mértéke”* (Ehrlich–Ehrlich [1990], idézi Kolluru [1994], 929. o.). Könnyű belátni például, hogy hiába gyártanak egyre több üzemanyag-takarékos gépkocsit Kinában, ha az ország népessége autóra cseréli a kerékpárt, azaz a megvásárolt autók üzemanyag-fogyasztásának és légszennyezésének abszolút nagysága növekszik. Ez a városokban katasztrofális légszennyezettséget eredményez majd, sőt, talán már ma is ez a helyzet.

A környezeti problémák valódi, rendszerszemléletű megoldása tehát szükségessé teszi, hogy több szempont figyelembevételével szülessenek a vállalati döntések. Szükséges, hogy a gazdasági és a technikai jellegű megfontolásokon kívül egyéb kritériumok is érvényesüljenek a vállalatvezetők döntéseiben. Czakó Gábor ebben az összefüggésben a következő veszőlyre hívja föl a figyelmet: *„a különböző országokban ... [úgy vélik], hogy a ma kihívásai gazdaságiak, a megoldások nemkülönben, logikus céljuk az emberi közület gazdaságképtté szervezni, hisz a jelen a Gazdaságkor. Érdemleges politikai erő egyáltalán nem, a gondolkodóknak pedig csak elenyésző kisebbsége mer komoly szerepet szánni az emberi személy, az ember mint közösségi-erkölcsi lény problémáinak, változásának.”* (Czakó [1995], 18. o.) Márpedig a környezetpusztítás problémája – morális gyökerei miatt – a gazdasági jellegűeken túl erkölcsi megfontolásokat is igényel. E moralitásnak a társadalomban kell gyökereznie, azaz elengedhetetlen a helyes értékrend elsajátítása, amely megmutatja: vannak problémák, ame-

nyos környezetvédelmi célokat, amelyeket az éppen esedékes technológiaváltással egyébként is elérnénk.

lyek megoldhatók a gazdasági logika alapján, és vannak olyanok, amelyek esetében ki kell lépniük a költség-haszon számítás paradigmájából.¹⁴

Az erkölcsi szempontok vállalati érvényesítésével szemben megfogalmazható ellenvetések és a rájuk adható válaszok

Kézenfekvő ellenvetés, hogy a vállalatot ne tekintsük személynek, akin számon kérhetők az erkölcsi követelmények. Ezzel kapcsolatos az a véleménykülönbség is, hogy vajon értelmezhető-e a felelősség fogalma a szervezetek esetében. Kenneth E. Goodpaster és John B. Matthews klasszikus tanulmánya például amellett érvel, hogy ez lehetséges. *„Célok, gazdasági értékeket, stratégiákat és más hasonló, személyes attribútumokat gyakran haszonnal terjeszthetünk ki a vállalati szintre. Miért ne terjeszthetnénk ki ugyanilyen módon a lelkiismeret funkcióját is?”* (Goodpaster–Matthews [1982], in. Kindler–Zsolnai [1993], 129. o.) Mások szerint *„a felelősség a morálfilozófia klasszikus vonulatában értelmezve egyértelműen az egyénhez kötődő kategória. Mivel azonban a szervezetek morális státusza nem ugyanolyan, mint az egyénéké, ennek megfelelően az etikai kategóriák nagy része nem alkalmazható a szervezetekre. ... E szerint a nézet szerint csak egyének (az individuális gazdasági aktorok) moralitásáról beszélhetünk.”* (Radácsi [1998b], 28. o.) Létezik köztes álláspontok is, amelyek szerint a szervezetek bizonyos fokú moralitással rendelkeznek (uo.).

A vitában azoknak adok igazat, akik a lelkiismeretet kizárólag az egyén szintjén értelmezik, az egyént tekintik morális alanyoknak. A testületi határozatok ugyanis – bármennyire is működik a csoportdinamika, a „rendszer” nyomása – mindig személyes döntéseken alapulnak. Végső soron nem a

¹⁴ Érdemes fölidéznünk azt, amit Ernst F. Schumacher ír – általános összefüggésben – a mai társadalom értékrendjéről: *„a termelés fejlesztése és a gazdagság megszerzése lett a modern világ legmagasabb rendű célja, amihez képest minden más cél, bármennyi szó essék is még mindig róluk, a második helyre szorult. A legmagasabb rendű cél nem igényel igazolást, viszont minden másodlagos célnak igazolnia kell magát olyan értelemben, hogy elérése mennyiben járul hozzá a legmagasabb rendű cél megvalósításához. (...) Szükségtelen is mondani, hogy bármely civilizációnak szüksége van gazdaságra, oktatásra és sok egyéb dologra, mégis leginkább arra lenne szükség, hogy felülvizsgáljuk a célokat, amelyeket ezek az eszközök szolgálni hivatottak. Ez viszont mindenképp egy olyan életstílus kialakítását jelenti, amely az anyagi dolgokat az első helyről az őket megillető másodlagos helyre rakja. (...) A környezetszennyezés elleni küzdelem sem lehet sikeres, ha a termelési és a fogyasztási rendszer továbbra is olyan méretű, összetettségű, és ha továbbra is az erőszakosság olyan fokán marad, ami – és ez egyre inkább nyilvánvalóvá válik – nem illik bele annak a világegyetemnek a törvényeibe, amelynek az ember éppen annyira alávetette, mint a teremtés többi része.”* (Schumacher [1991], 299–301. o.) Schumacher hozzáteszi még, hogy a társadalomnak nincs esélye számos probléma megoldására mindaddig, amíg az embereknek fogalmuk sincs arról, hogy a mértékletesség jó, ennek hiánya pedig – azaz a minden áron való szerezni akarás – rossz.

csoport dönt, hanem annak tagjai. A csoport határozata tehát az egyének döntése alapján alakul ki. A vállalatok jogi felelősségre vonása természetesen e fölfogás szerint is szükséges, ám ennek tartalmaznia kell a vállalatnál dolgozó személyek elszámoltatását is.

Fontos emellett látnunk, hogy az egyén tettei hatnak a közösségre. Ha egyénileg szegjük meg az egyetemes erkölcsi normákat, akkor is „függőséget és akadályokat létesítünk a világban, amelyek sokkal tovább éreztetik hatásukat maguknál a tetteknél, vagy az ember rövid életénél” (Sollicitudo rei Socialis #36, in. Tomka–Góják [szerk.], 514. o.). Így jönnek létre a „bűn struktúrái”, amelyek a „személyes bűnben gyökereznek, és ezért mindig a személyek konkrét tetteihez kapcsolódnak, akik ezeket létrehozzák, megerősítik és felszámolásukat megnehezítik. Így megerősödve terjednek és további bűnök forrásaivá lesznek az ember magatartását befolyásolva.” (uo.)

Nem szabad megfélemedezünk a morális értékeket figyelmen kívül hagyó, illetve azzal ellentétesen működő társadalmi intézményekről sem (Dabóczi [1997]). E rendszerek megnehezítik az erkölcsös döntést, végső esetben pedig ellehetetlenítik a morális alapon cselekvő egyéneket, szervezeteket.¹⁵ Ezek a megállapítások a szervezeteken belül és a társadalom szintjén egyaránt igazak. Fontos tehát mérlegelni, hogy az egyének vásárlási szokásaikkal és munkahelyválasztásukkal, illetve a szervezetek a maguk döntéseivel olyan erkölcsileg elítélhető struktúrákat támogatnak-e, mint például a diktatórikus tőkés társasági érdekeket előnyben részesítő, illetve az emberek többségét maga alá gyűrő gazdasági rendszer.

A rossz oldalhoz hasonlóan a szervezeti tagok döntései „jó struktúrák” kialakulását is elősegíthetik. Ehhez céltudatos és rendszerszemléletű változások szükségesek. Míg a vállalat – mint szervezet – nem rendelkezik lelkiismerettel, hiszen végső soron mindig az egyéni döntések következménye valamely szervezeti cselekedet, addig a szervezet keretet adhat (és kell is adnia) a tagok helyes erkölcsi döntései számára. Ezt a keretet a vállalati struktúra, valamint a szervezeti kultúra¹⁶ biztosíthatja.

A morális megfontolások vállalaton belüli figyelembevétele ellen felhozható érv, hogy a vállalat gazdasági céllal működik, és ne kérjünk szá-

¹⁵ Szokás azt állítani, hogy az erkölcs semleges fogalom, azaz önmagában csak valamilyen normarendszert jelent, amely eligazítja a cselekvőt, hogy mit tekintsen jónak, illetve rossznak. Ennek alapján a morális elveihez hű, így vértanúságot szenvedő *Morus* Tamás, illetve a pénzhajhász levantei kufárok egyaránt erkölcsösek voltak, csak más volt moralitásuk tartalma. Jelen cikkben ezzel szemben az erkölcs fogalmát normatív módon használom. A fogalmat a valóban jó moralitás számára tartom fenn, azaz erkölcs alatt nem bármilyen normák követését értem, hanem bizonyos morális értékek – például az egyén méltósága, a közjó szolgálata, a szolidaritás, a szubszidiaritás – elismerését, követését. A „rossz morált” nem erkölcsként, hanem *erkölcstelenségként* definiálom.

¹⁶ A szervezeti kultúra „a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket” (Branyiczki Imre in. Bakacsi et al. [1991], 61. o.).

mon rajta olyan követelményeket (tudniillik erkölcsi elvárásokat), amelyek a vállalati tevékenység körein kívül esnek. „Miért várjuk el a vállalattól, hogy erkölcsösen viselkedjen? Legyenek megfelelőek a törvények, legyenek kritikusak a fogyasztók, ez majd a helyes irányba tereli őket!” – hangozhat az érvelés. Az ember és társulásai (a szervezetek és a társadalom) erkölcsi gyökereiről már esett szó. Említettük, hogy a morális szempontok nem hagyhatók ki az emberi társadalom egyik területének működéséből sem, mert ez hosszú távon megbosszulja magát, hiszen társadalmi feszültségeket, nyomort, környezetpusztítást okoz. A vállalati döntéseket illetően Goodpasternek és Matthewsnek adok igazat, amikor azt állítják: nem szabad a vállalat tevékenysége által érintett feleket eszközökként vagy erőforrásokként kezelni, hanem csakis úgy, mint célokat (Goodpaster–Matthews [1982], in. Kindler–Zsolnai [1993], 133–134. o.). A szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy a „jogszabály- és ösztönzőrendszerek szükségessége, de nem elégségesek ahhoz, hogy keretül szolgáljanak a vállalati felelősség-érvényesüléséhez” (i. m., 128. o.), valamint hogy a „vállalati vezetők megbízatása nem terjed és soha nem is terjedt ki arra, hogy »minden rendelkezésre álló eszközzel« mozdítsák elő a tulajdonosok érdekeit. Tisztában kell lennünk azzal, hogy mind törvényi, mind pedig erkölcsi korlátozások szűkítik ezt a megbízatást, a társadalom tagjaitól kapott megbízatásnak és a velük fennálló bizalmi viszonyoknak a nevében.” (i. m., 131. o.)¹⁷

Mindazonáltal a valós világban a vállalatok nem felelnek meg e bizalomnak, többek között azért, mert mozgásterüket jelentősen meghatározza a külső gazdasági rendszer. „A megbízott tulajdonosként működő pénzügyi intézmények megkövetelik – írja David C. Korten –, hogy a vállalatvezetést felelős személyek hasonló szűklátókörűséggel értelmezzék a saját felelősségüket (azaz a rövid távú profitmaximalizálást tekintsek egyedüli céljuknak) ... Annak a vezetőnek, aki nem felel meg az említett elvárásoknak, nagy valószínűséggel szembe kell néznie ama veszéllyel, hogy a vállalatát

¹⁷ Itt fontos utalnunk egy olyan gondolkodási irányzatra, amely szerint az erkölcsre azért van szükség a gazdaságban, mert a megbízhatóság és a becsületesség csökkenti a csalásból származó károknak, illetve a bűnök szankcionálásához szükséges tevékenységeknek (például a nyomozásnak és a pereskedésnek) a költségeit (lásd például Fukuyama [1997]). E kijelentés csapdája az, hogy a leírt összefüggés (azaz a költségek csökkenése) igaz, csak az nem, hogy csupán ezért van szükség az etikus viselkedésre. Rabár Ferenc helyesen állapítja meg, hogy e téves gondolkodásmód a feje tetejére állítja az erkölcs és a gazdaság viszonyát: helyett hogy a gazdaság engedelmeskedne az erkölcsnek, az erkölcsöt akarják a gazdaság szolgálatába állítani. A morál elsősorban az önmagában és az önmagáért való jó követését jelenti, amellyel együtt a következmények mérlegelése is fontos. Az erkölcsös magatartás nem vezethető vissza közvetlenül az érdekkövetésre. „Az erkölcs ugyanis éppen az a fundamentális állítás, hogy a »tudat határozza meg a létet« ... [A téves fölfogások szerint viszont] az erkölcsi szabály csak dísz, legfőlegbb akkor léphet érvénybe, ha érdek nincs a láthatáron. Holott éppen az érdekkövetések elbírálására volna való.” (Czakó [1995], 167–168. o.)

fölvásárolja egy másik cég, illetve hogy a nagyrészvényesek eltávolítják őt az állásából. Hogy a vállalat milyen módon növeli a nyereségét, azzal a piac nem törődik (...) A tőkés társaság a pénzügyi intézmények felől [és a saját tagjai felől – B. Á.] érkező nyomásra sok esetben oly módon válaszol, hogy elpusztítja minden vagyon legértékesebb fajtáját: bolygónk és társadalmunk élő tőkéjét, amelynek léte alapfeltétele az élet minden formájának, valamint a civilizáció egész építményének.” (Korten [1998], 7. o.) Korten szerint tehát a tőkés társaságok nem bajlódnak morális elvekkal. De vajon az következik-e ebből, hogy nem is *kell* törődniük ezekkel? A válasz számomra egyértelmű: nem következik. Az amerikai szerző, más szakírókhoz hasonlóan, éppen a gazdaságetika szükségessége mellett száll síkra, arra figyelmeztetve az olvasót, hogy az erkölcstelen gazdasági működés a pusztulásba viszi az emberiséget.

Ebben a helyzetben lehet cinikusan a rendszer haszonélvezői közé állni, lehet bagatellizálni a fenyegetést vagy panaszkodni, hogy sajnos a rendszer ellen nincs mit tenni – mindez azonban csak súlyosbítja a helyzetet, de kiutat nem mutat. Jelen cikknek nem célja a gazdasági rendszer minden fonák-ságának a bemutatása. Célja viszont az, hogy rámutasson: a gazdasági érdekeken alapuló szennyezésmegelőzés hasznos eszköz, de nem szabad megfeledkeznünk a környezetvédelem társadalmi háttéréről és az ember morális lényegéről. A zsákutcák föltérképezése azért fontos, hogy a szennyezésmegelőzéstől ne várjunk mást, mint amire az valóban képes, hiszen csak így tudjuk azt a megfelelő helyen és súllyal alkalmazni.

A megoldás elemei

Az említett zsákutcaból való kikerülés első lépése – mint minden lényeges kérdése – az elvi alapok tisztázása. Annak ellenére, hogy sokszor „*az ember eszközzé válik a gazdaság szolgálatában, s akár fel is áldoztatik*” (Kindler József in. Korten [1996], XI. o.), tudnunk kell, hogy a vállalatok elsődleges küldetése nem a profit, hanem az egyéni és közösségi szükségletek hatékony kielégítése. Más szóval, „*a gazdaság azért van, hogy az emberi személyiséget szolgálja, nem pedig fordítva*” (Igazságosabb társadalmat! [1996], 828. o.). A környezetvédelemnek is ebbe a gondolkodási keretbe kell illeszkednie: a gazdasági érdekeken alapuló környezetvédelem szükséges, de nem elégséges a probléma megoldásához.

A vállalat gazdasági céljait etikai szempontok figyelembevételével kell meghatározni. Ehhez föl kell tárnunk a személy, a szervezet és az erkölcs kapcsolatrendszerét. Amint láttuk, a szervezet tagjainak moralitása és a mód, ahogyan a szervezet támogatja vagy akadályozza az erkölcsös cselekvést, egymással kölcsönhatásban állnak és folyamatosan alakítják egymást. Mind a személyes moralitás, mind az etikus szervezeti kultúra és támogató struktúra kiépítése fontos, csak az egyik elem erősítése nem elegendő. A gazdasági rendszer szintjén pedig el kell kerülnünk a piaci „láthatatlan

kéz”,¹⁸ illetve a „kormányzat keze” doktrínájának¹⁹ csapdáját. A valódi megoldás ugyanis véleményem szerint mind a vállalati döntések belülről fakadó etikusságát, mind pedig az etika kívülről jövő, a piac, illetve a kormányzat általi intézményes kikényszerítését feltételezi. Mivel a vállalatok nem egyformák, ezért ahol nem működik az erkölcsi normák figyelembevétele, ott kívülről kell kikényszeríteni a megfelelő viselkedést. A szervezeti döntések esetén fennáll a veszélye annak, hogy az egyén elbújik a szervezet mögé, és nem vállal felelősséget a saját döntéseiért. Ezért fontos, hogy egyrészt biztos erkölcsi háttérrel rendelkezzenek a szervezeti tagok, másrészt, ha ez nincs meg, a jogi felelősségre vonás személyi következményekkel is járjon.

Az etika beépíthető a szervezeti döntésekbe, a vállalati döntésekben ugyanis sokszor jelen van valamilyen – a pusztán gazdasági racionalitáson túli – jó szándék. Egyes vezetőknek a saját gyermekeik és unokáik életminőségének javítása is eszébe jut, amikor következetesen hajtják végre a vállalati központ által – alkalmasint csupán jogi érdekből – elindított környezetvédelmi intézkedést vagy programot. Másokat a szép és egészséges természeti környezet iránti vágy ösztönöz arra, hogy a környezetvédelmet komolyan vegyék (vö. Winter [1997]). Mindazonáltal a nyers gazdasági logika – ha hiányzik a megfelelő törvényi szabályozás, illetve a környezetudatos vásárló – ezt a hozzáállást nem díjazza, ezért fontos a nem gazdasági szempontok intézményesítése a vállalati döntésekben. Jogos az aggodalom, hogy vajon nem késtünk-e el ennek sürgetésével. Erre Dennis Meadows általános környezetvédelmi összefüggésben elhangzott szavai adhatnak választ: „*ha ma cselekszünk, még mindig több az esélyünk a sikerre, mintha holnap látnánk neki*” (szóbeli közlés, Effective Teambuilding Workshop, Csopak, 1996).

Az ökológiai (és társadalmi) szempontból fenntartható gazdaság kialakításának tehát elengedhetlen feltétele, hogy a pénzügyi szempontok mellett egyéb megfontolások is szerepet játszanak a gazdasági döntésekben. Ennek megvalósítását célozza az alábbi javaslat, amellyel kapcsolatban a végrehajtás mikéntje ma még nem igazán látható, ám igen fontos felismerésre épül. Eszerint törekednünk kell a nemzetközi (transznacionális) vállalatok súlyának csökkentésére, s a kis méretű, helyi tulajdonú és helyi kötődésű vállalatokra épülő gazdaság elterjesztésére (vö. Schumacher [1991]; Korten [1996], [1998]). Ekkor a vezetők helyi elkötelezettsége és személyes kapcsolatai, valamint a vállalat korlátozott elvándorlási lehetősége miatt várha-

¹⁸ A „láthatatlan kéz” doktrínája (Adam *Smith*re hivatkozva) azt állítja, hogy ha a vállalatok a saját profitérdeküket követik, akkor a közjó magától létrejön (lásd például Friedman [1996]).

¹⁹ A „kormányzat keze” doktrínája azt állítja, hogy a törvényeknek kell a közjót szolgáló vállalati magatartást kikényszeríteniük (John Kenneth *Galbraith* nyomán ismerteti Goodpaster–Matthews [1982]).

tóan jobban érvényesül a vállalat tevékenysége által érintett különféle csoportok és a természeti környezet iránti felelősség.

További előnyt jelent, hogy az ilyen szervezetek – a személytelen és a távolból irányító vezetőkkal szemben – a helyi lakosság és az önkormányzat felé könnyebben elszámoltathatók. A javasolt magánvállalkozási forma kisléptékű, személyes és helyi. „A fogyasztó iránti felelősség teljesítése fölött maga a fogyasztó őrködhet. Az alkalmazottat meg tudja védeni a szociális törvényhozás és a szakszervezetek ébersége. A kisléptékű vállalatok nem hozhatnak gazdáiknak nagy magánvagyon, társadalmi hasznuk viszont rendkívüli. Azonnal látható, hogy a magántulajdon kérdésében döntő szerepe van a méretek problémájának. Ha a kis méretek felé haladunk, a tulajdon és a munka közti kapcsolat már elhalványul; a magánvállalat itt már könnyen személytelenné és egyben a helyi társadalom jelentős tényezőjévé válhat.” (Schumacher [1991], 271. o.) Ha a jelenlegi gazdasági rendszer reformálható, akkor ebben az átalakításban döntő szerepet kell kapnia a kisméretű, személyhez kötődő, helyi tulajdonú vállalkozási formák elterjesztésének a nagyméretű, személytelen és helyi kötődéssel nem – vagy alig – rendelkező vállalatokkal szemben.

Összefoglalás

A szennyezésmegelőzés fontos eleme lehet az etikus vállalat környezetvédelmi tevékenységének. A módszer a gazdasági és a környezetvédelmi érdekek összekapcsolása által az esetek nagy részében kedvező megoldást eredményez: csökken a fajlagos nyersanyag- és energiafőhasználás, illetve a keletkező hulladék (emisszió) mennyisége, veszélyessége. Ily módon a környezetvédelem számos területen költségmegtakarítással járhat. A szennyezésmegelőzés módszerei magába a termelési folyamatba épülnek be, és lehetővé teszik a környezetvédelmi teljesítmény folyamatos javítását. Mindazonáltal ez a módszer önmagában nem oldja meg a környezetpusztítás problémáját. A hosszú távú megoldáshoz az szükséges, hogy a szennyezésmegelőzés etikai megfontolásokkal is kiegészüljön, aminek egyik döntő fontosságú eszköze a vállalati kultúra átítása ezekkel a motivációkkal.

A szennyezésmegelőzés tehát olcsóbbá, sőt, számos esetben nyereségessé teszi a környezetvédelmet. Változásra van viszont szükség a vállalati környezetvédelem erkölcsi alapjaiban, ha a környezeti problémák gyökerét akarjuk megragadni. Ez a társadalom számára hosszú távon megkerülhetetlen kérdés. Ennek érdekében szükséges, hogy a társadalom fenntarthatóságát szolgáló hatékony eszközeinket, köztük a szennyezésmegelőzés módszerét, a megfelelő helyen és szerepkörben alkalmazzuk. Tisztában kell lennünk a módszer korlátaival, elsősorban azzal, hogy az etikai problémákat nem lehet gazdasági eszközökkel megoldani. A megoldáshoz a szervezeteken belül és kívül egyaránt lépéseket kell tenni.

A környezetpusztítás megfelelő mértékű korlátozása csak gazdasági vagy jogi beavatkozásokkal nem lehetséges, ehhez erkölcsi belátásra és az ennek alapján történő cselekvésre is szükség van. Megfelelő törvényeket és kényszerítő mechanizmusokat kell létrehozni, ám ez nem elégséges feltétele annak, hogy a gazdasági szereplők környezetkímélő módon gazdálkodjanak. Nehézséget jelent, hogy egyrészt lehetetlen tökéletes intézményrendszert létrehozni, másrészt – a döntéshozók korlátozott racionalitása miatt – sokszor még a piac és a jogszabályok által kínált megtakarítási lehetőségekkel sem élnek a vállalatok. A törvényi és piaci kényszerítő mechanizmusokon túl az egyéni gondolkodásmódnak is át kell alakulnia, ami helyes értékrend kialakítását és határozott képviselést jelent. Ennek kell megjelennie a vállalati döntéshozatal során is.

A társadalom épülete erkölcsi alapokon nyugszik. Ha az épület alapja bizonytalan talajon áll, vagy kihagyták belőle a szilárdságot adó anyagot, akkor csak idő kérdése az összeomlás. Környezetünket védemezzük azért, mert ez felelősségünk (azaz kötelességünk), és persze tegyük ezt minél kisebb költséggel, sőt, ha lehetséges, nyereséggel! A környezetvédelem hatékonyságát biztosíthatja a gazdaságossági mérlegelés, ám célját és kereteit az erkölcs jelöli ki.

HIVATKOZÁSOK

Allenby, B. R. – Richards, D. J. (szerk.) [1994]: *The Greening of Industrial Ecosystems*; National Academy Press, Washington D.C.

Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (szerk.) [1991]: *Vezetés-szervezés II*; Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, AULA Kiadó, Budapest

Brown, K. [1994]: *Waste Prevention: Source Reduction Now*; Minnesota Office of Waste Management

Czakó G. [1995]: *Mi a helyzet? Gazdaságkor titkai*; IGEN Katolikus Kulturális Egyesület, Budapest

Dabóczi K. [1997]: „Beszédetek legyen: igen, igen; nem, nem!” – *Anglia és Wales Püspöki Karának »A közjó« című körlevele és tanulságai* (kézirat)

Ehrlich, P. R. – Ehrlich, A. H. [1990]: *The Population Explosion*; Simon and Schuster, New York

Friedman, M. [1996]: *Kapitalizmus és szabadság*; Akadémiai Kiadó – MET Publishing Corp., Budapest

Fukuyama, F. [1997]: *Bizalom*; Európa Könyvkiadó, Budapest

- Georgescu-Roegen, N. [1971]: *The Entropy Law and the Economic Process*; Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Goodpaster, K. E. – Matthews, J. B. [1982]: *Can a corporation have a conscience?*; Harvard Business Review, január–február, 132–141. o.; magyarul: *Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?*; in: Kindler J. – Zsolnai L. (szerk.) [1993]: *Etika a gazdaságban*; Keraban Könyvkiadó, Budapest, 118–134. o.
- Igazságosabb társadalmat! [1996]: *Az Amerikai Egyesült Államok Katolikus Püspöki Karának főpásztori üzenete a gazdasági körlevél kiadásának tizedik évfordulóján*; Vigília, 11. szám, 826–838. o.
- Kerekes S. [1998]: *A környezetgazdaságtan alapjai*; második, javított és bővített kiadás, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Budapest
- Kerekes S. – Szlávik J. [1996]: *A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kindler J. [1991]: *Fejezetek a döntéselméletről*; AULA Kiadó, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Kocsis T. [1998]: *Szennyezéselhárítás és technológiai fejlődés a környezetgazdaságtanban – mikroökonómiai elemzés*; Közgazdasági Szemle, 10. szám, 954–970. o.
- Kolluru, R. V. (szerk.) [1994]: *Environmental Strategies Handbook. A Guide to Effective Policies and Practices*; McGraw-Hill, Inc., New York
- Korten, D. C. [1996]: *Tőkés társaságok világoralma*; KAPU Kiadó, Budapest
- Korten, D. C. [1998]: *Élet a tőke uralma után*; Kovász, ősz, 3–15. o.
- Minnesota Office of Waste Management [1991]: *Report on Barriers to Pollution Prevention*
- Moore, C. – Miller, A. [1994]: *Green Gold; Japan, Germany, the United States, and the Race for Environmental Technology*; Beacon Press, Boston
- Pearce, D. W. – Turner, R. K. [1990]: *Economics of natural resources and the environment*; The John Hopkins University Press, Baltimore
- Rabár F. [1998]: *Gazdaságpolitikai döntések etikai összefüggései*; előadás az *Erkölcös vagy erkölcstelen a gazdaság?* című konferencián, szeptember 24., Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest
- Radácsi L. [1998a]: *Az arisztotelianus gazdaságetika alapjai*; Kovász, tavasz, 24–29. o.

Radácsi L. [1998b]: *A szervezeti etika arisztoteliánus értelmezése; az etika intézményesítésének jelentősége és módszerei* (Ph.D. tézisjavaslat); Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Gazdaságetikai Központ

Schumacher, E. F. [1991]: *A kicsi szép. Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest

Solomon, R. C. [1992]: *Ethics and Excellence*; Oxford University Press, Oxford

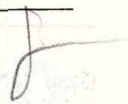
Svaldi, A. [1994]: *Prevent pollution now, or pay later: why businesses must undergo a paradigm shift in thinking*; Denver Business Journal, április 22.

Tomka M. – Góják J. (szerk.): *Az egyház társadalmi tanítása*; Szent István Társulat, Budapest, é. n.

Weizsäcker, E. U. von – Lovins, A. B. – Lovins, L. H. [1997]: *Faktor vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Verbrauch*; Droemer Knaur, München

Winter, G. [1997]: *Zölden és nyereségesen*; Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Pataki György



A vállalatok „zöldülése” mint tanulási folyamat*

E dolgozat kiindulópontjául négy alapvető meggyőződés szolgál. Az első szerint az emberi faj oly mértékben és brutalitással pusztítja a saját és a többi faj élőhelyét jelentő természeti környezetet, hogy már a földi életet fenntartó globális mechanizmusokat veszélyezteti. Annak ellenére, hogy *Polányi* Károly ötven évvel ezelőtt fölhívta a figyelmet a szabad piaci társadalomból eredő ökológiai veszélyekre, száz évvel ezelőtt pedig John *Ruskin* figyelmeztetett ugyanerre az iparosítás vonatkozásában, s mi magunk is tapasztalhatjuk az ember és az ökoszisztémák *egészségének* romlását, továbbra sem mutatkoznak alapvető *változások*, sem *gondolkodásmódunkban*, sem *társadalmunk* intézményi struktúráiban.

Másodsor, mivel a jelen gazdaságot szervezetek, elsősorban nyereségre törekvő szervezetek uralják (Simon [1991]), azaz ezek a modern piaci társadalmak meghatározó intézményei, meg kell vizsgálnunk, miként járulnak hozzá az *eszkalálódó környezeti válsághoz*. Ez elengedhetetlen, hiszen – amint azt George *Brenkert* megfogalmazza – környezeti problémáinkat „nem néhány vállalat felelőtlen magatartása eredményezi, hanem azok az üzleti világ *egésze*nek működésével állnak összefüggésben” (Brenkert [1995], 676. o.). Ez az a pont, ahol tetten érhető a szervezetelméleti szakemberek feladata, illetve felelőssége abban, hogy túllépjenek egyfelől a vállalati környezeti menedzsment szakirodalmát jellemző felszínes, sikerrecepteket ígérő úgynevezett „*kiválóság irodalmon*” (excellence literature)

* Ezen írás megszületéséért sokaknak tartozom köszönettel. Első köszönetem doktori kutatásom konzulenséé, Kerekes Sándoré. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodástudományi PhD programjában nagyon sokat tanultam a Bakacsi Gyula vezette *Szervezeti magatartás*, a Kovács Sándor vezette *Szervezetelmélet* és a Magyarai Beck István vezette *Gazdasági viselkedés* kurzusokon, amelyekre ebben az írásomban erősen építettem. Egy TEMPUS-ösztöndíj tette lehetővé a számomra, hogy hat hónapig elmélyültebben koncentrálhassak kutatásomra a Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge erre minden tekintetben kiválóan alkalmas környezetében. Ottoni munkámat Chris Hope segítette konzulensként. A Judge-ban sokat tanultam azokból a vitákból, amelyeket egyrészt Thorbjørn Knudsen, Claus Nygaard és Moacir de Miranda Oliveira Junior PhD-hallgatókkal folytattam, másrészt amelyekben Tony Lawson *Critical Realism* című szemináriumain volt alkalmam részt venni. Anne és Steve Fleetwood nemcsak szakmai, hanem baráti támogatásukkal is emlékezetessé tették Cambridge-ben töltött napjaimat. E tanulmány két, angol nyelven írt konferencia-előadásomon alapul, amelyeket 1998 júliusában Maastrichtban, a European Group for Organizational Studies kollokviumán, illetve 1999 januárjában Göteborgban, a Nordic Business Environmental Management Network szemináriumain adtam elő. Nagyon hálás vagyok a résztvevők minden megjegyzéséért, különösen sokat jelentettek számomra Peter Dobers, Tarja Ketola, Baocheng Li, Raimo Lovio, Susan Meriläinen, Johanna Moisander, Sinikka Pesonen és Keijo Räsänen hozzászólásai. Írásom végső formába öntéséhez hasznos észrevételeket kaptam Boda Zsoltól, Dabóczy Kálmántól, Kocsis Tamástól, Matolay Rékától, Radácsi Lászlótól és Zsolnai Lászlótól. Nyilvánvaló, hogy írásom minden fennmaradt hiányosságáért és hibájáért kizárólag én tartozom felelősséggel.

(lásd többek között Newman–Breedon [1992]; Dechant–Altman [1994]), másfelől tudományáguk jelen állapotán, ami úgy jellemezhető, hogy a szervezeti környezet szervezetközpontú értelmezései egyáltalán nem vesznek tudomást az ökológiai problémákról (Shrivastava [1991]; Gladwin [1993]; Egri–Pinfield [1996]).

Harmadszor, a szervezeteket *szociokulturális gyakorlatként* értelmezve (Reed [1992]), a szervezetelmélet képessé válhat arra, hogy föltárja és elemezze a szervezetek „zöldülésének” (greening) folyamatát, az ebben jellemző jelentésteremtéseket, fogalmi konstrukciókat és azok gyakorlatba ültetését, valamint hogy ráirányítsa a figyelmet az egyéni cselekvések és az intézményi struktúrák dinamikus egymásra hatására a zöldülés során. A vállalati környezetvédelem belső (szervezeti) dinamikájának, a korlátoknak és a lehetőségeknek a megértése és magyarázata érdekében ki kell terjesztenünk az elemzés látókörét a gazdasági rendszer és a társadalmi rend társadalmi fölépítésének és újratermelésének átfogóbb kérdéseire. Az elemzés e módját követve jobban megérthetjük azt az óriási nézetkülönbséget, amely az antropocentrikus és az ökocentrikus világnézetek, illetve a „domináns társadalmi paradigma” és alternatívái között feszül a szervezeti szakirodalomban (lásd többek között Purser [1994]; Gladwin–Kennelly–Krause [1995]; Purser–Park–Montuori [1995]; Egri–Pinfield [1996]). Ekként világosan rá tudunk mutatni a társadalmi szinten jellemző kognitív struktúrákat (gondolati sémákat) és gyakorlatot átható értékekre és hatalmi viszonyokra. Brenkert szavaival: ha meg akarjuk változtatni a vállalatok és a gazdasági intézmények etikáját és hatalmi viszonyait, akkor „*egyszerre kell megragadnunk a vállalatok belső szervezetét és magát a gazdasági rendszert*” (Brenkert [1995], 677. o.).

Negyedszer, meggyőződésem, hogy az ökológiai problémák alapvetően és elválaszthatatlanul társadalmi-gazdasági problémák is egyben, ami alatt azt értem, hogy a „természetvédelem” érdekeinek és az egyének, közösségek érdekeinek az egymás rovására történő „megoldása” nem megoldás. Ezek körültekintő kezelése csak együtt értelmes és célravezető. Sőt, súlyos ökológiai problémáink javarészt társadalmi eredetűek, kiváltó okaik között ott találjuk a társadalmi egyenlőtlenségek és igazságtalanságok elharapózását. Gondoljunk csak a szakirodalomban jól ismert „ökológiai lábnyom” (ecological footprint) vagy „környezeti tér” (environmental space) fogalmaira és a hozzájuk kapcsolódó elemzésekre (lásd például Rees–Wackernagel [1994]; Sachs [1995]), amelyek azt bizonyítják, hogy a fejlettnek nevezett országok az úgynevezett fejlődők természeti adottságait fogyasztják és lehetőségeit szűkítik be többek között a globális közjavak (mint például az ózónréteg vagy a klimatikus viszonyok mechanizmusai) túlhasználásával, károsításával. Mindez újra előző következtetésünket támasztja alá, miszerint az ökológiai problémák nem kizárólag az egyének, s még csak nem is csupán a szervezetek szintjén várnak megoldásra.

Ez az írás a vállalatok zöldülését a szervezeti tanulás elmélete felől próbálja megközelíteni. A szervezeti tanulás elmélete alkalmasnak látszik az általunk vizsgált probléma megragadására, amit az is jelez, hogy sok szerző használta már föl fogalmait annak a – némelyek szerint inkrementális (fokozatos, lépésről-lépésre haladó), mások szerint radikális – változási folyamatnak a leírására, amelyet a szervezetek zöldülése nyilvánvalóan szükségessé tesz. A tanulás közvetlen kapcsolatban áll a változással, legyen az inkrementális vagy jelentős átalakulással járó (transzformációs) változás. Ráadásul, a menedzsmentszakírók jó része újabban hallatlan lelkesedéssel vetette bele magát a tudásnak és a tanulási képességnek, mint nehezen utánozható-másolható stratégiai erőforrásnak, a vállalati versenyképesség megtartásában és fokozásában játszott szerepének az elemzésébe (lásd például a Strategic Management Journal 1996-os különszámát e témában). Ennek pedig nyilvánvaló további vonzata van a 90-es évek közepén, a Michael Porter írásai apropóján hevesen kirobbant versenyképesség kontra környezetügy vitában (lásd Harvard Business Review [1994]; Walley-Whitehead [1994]; Palmer-Oates-Portney [1995]; Porter-Linde [1995a], [1995b]; magyarul összefoglalót ad Boda-Pataki [1997]).

Jelen írás egy folyamatban lévő doktori kutatás első teoretikus számvetése. Áttekinti és egybeveti a vállalatok zöldülésével foglalkozó menedzsment-szakirodalom egy részét, illetve a szervezeti tanulás irodalmát. A következő fejezetben először röviden bemutatjuk a szervezeti tanulás szakirodalmának legfontosabb fogalmait, modelljeit. Utána – két fejezetben – áttekintünk néhányat a vállalatok zöldülési folyamatát, annak problémáit és eredményeit leíró empirikus kutatásokból, amelyek elsősorban a folyamat dinamikáját igyekeztek elemezni.

A szervezeti tanulás rövid áttekintése

Tanulás és tanulásképtelenség

A tanulás fogalmának bevezetése a szervezettelméleti irodalomba James March és Herbert Simon 1958-ban megjelent, s azóta klasszikussá vált könyvének, a *Szervezeteknek* köszönhető. Mára már a tanulás fogalma és modelljei a szervezeti magatartás tankönyveinek (lásd Bakacsi [1996]), valamint a vállalatelmélet szociálpszichológiai (lásd Weick [1979]) és magatartástudományi (lásd Cyert-March [1963]) megközelítéseinek megszokott témáivá váltak.¹ A menedzsment-szakirodalomban általában is a szervezeti tanulás problematikájának fölértékelődését tapasztalhatjuk, köszönhetően részben azoknak a technológiai változásoknak, amelyek olyan fogalmakat teremtettek, mint a „tudás munkásai” (knowledge workers), a „tudás-inten-

¹ A szervezeti tanulás elméletéről jó szakirodalmi összefoglalót nyújt például Dodgson (1993), Blackler (1995) és Easterby-Smith (1997).

zív” cégek vagy a „tanuló vállalat” (learning company) stb. (vö. Blackler [1995]); illetve részben annak, hogy a szervezetek „alapvető képességének” (core competence) fogalma vált a versenyképességről (Pralhad–Hamel [1990]), a stratégiai menedzsmentről és a vállalatelmélet erőforrás-alapú megközelítéséről (resource-based theory) szóló irodalom egyik központi fogalmává (lásd Edmondson–Moingeon [1996]; Spender [1996a], [1996b]).

A szervezeti tanulás terén folyó kutatások csoportosíthatók az elemzés egysége szerint (egyén vagy szervezet) vagy a kutatás célja szerint (leíró vagy előíró) (Edmondson–Moingeon [1996]). Sok befolyásos és népszerű szervezeti tanulási modellt épp előíró, azaz a szervezeti beavatkozásokat normatív megalapozó céllal dolgoztak ki. Chris Argyris jól ismert, kognitív pszichológiai megközelítésű munkáit említhetjük, amelyekben az elemzés egysége az *egyén*, mint a szervezet tagja (Argyris–Schön [1978]; Argyris [1996]). Argyris Donald Schönnel közösen fejlesztette ki az egyhurkos és a kéthurkos tanulás modelljeit (single-, double-loop learning) (Argyris–Schön [1978]). Az *egyhurkos tanulás* „a szervezet belső és külső környezetében bekövetkezett változásokra adott válaszok, illetve a felmerülő hibák olyan korrigálási módját jelenti, amelynek célja, hogy fennmaradjanak, sőt megerősödjenek a meglévő szervezeti rendszer elemei” (Bakacsi [1996], 300. o.); míg a kéthurkos tanulásnál „a problémák megoldása a meglévő célok, normák, értékek, végső soron az alapul szolgáló szervezeti kognitív térkép megváltozásával zajlik” (uo.).

Argyris kutatásai és vállalati tanácsadóként szerzett tapasztalatai bizonyították a kéthurkos tanulás előtt tornyosuló hatalmas akadályokat: egyénként rendszerint védekező alapállást foglalunk el és ekként is érvelünk, amikor a cselekedeteink kiindulópontjául szolgáló elvekre kérdeznak rá. Egyrészt egy a *cselekedeteink indoklásaként* vallott elmélettel (espoused theory) rendelkezünk, amely azonban többnyire lényegesen eltér attól a hallgatólagos, a gyakorlatban követett (theory-in-use) elmélettől, amely végső soron a szervezeti és a társadalmi kultúrában gyökerezik, illetve azáltal támogatott. A legtöbb esetben pedig követett *gyakorlatunk* kritikai vizsgálatlansága hiúsítja meg a kéthurkos tanulás lehetőségét (Argyris–Schön [1978]; lásd még Bakacsi [1996]). Rösszabb esetben mindez az egyének úgynevezett „alkalmatlan alkalmasságához” (skilled incompetence) vezet: a gyorsan változó üzleti világban a bevált gyakorlati tudást, azaz a rutinmegoldásokat alkalmazva áll elő a nem kívánt (inkompetens) végeredmény (Argyris [1996]). Emiatt a szervezeteket könnyen védekező rutinok béníthatják meg (Edmondson [1996]).

James March kutatásai a *szervezet szintjére* összpontosulnak, elsősorban leíró céllal (Levitt–March [1988]; March [1991]; Levinthal–March [1993]). A szervezeti tanulás march-i értelmezése magatartástudományi elkötelezettségű. A szervezeti magatartás alapját a szervezeti rutinok (szervezeti formák, szabályok, eljárások, stratégiák, normák, meggyőződések stb.)

jelentik, amelyek elsősorban a múltbeli akciók értelmezésén, s nem a jövő elképzelésén alapulnak. A szervezetek tehát a történetük során tapasztaltakat szervezeti rutinokba kódolják, amelyek – ily módon függetlenül a múltbeli tapasztalás konkrét alanyától – továbbadhatók a szervezet későbbi tagjainak. E rutinok irányítják a szervezet tagjainak és a szervezetnek a magatartását (Levitt–March [1988]). A szervezeti tanulás egy olyan alkalmazkodási folyamat, amelynek alapvetően két formája van: a régi bizonyosságok, bevált módszerek „kiaknázása” (exploitation), illetve az új lehetőségek „felfedezése” (exploration). „A kiaknázás lényege – írja March – a már meglévő szervezeti képességek, technológiák és paradigmák finomítása és kibontakoztatása. Megtérülése időben közeli és előre jelezhető biztos jövedelem. A felfedezés lényege az új alternatívákkal való kísérletezés. Megtérülése bizonytalan, távoli és gyakran negatív.” (March [1991], 85. o.) A tanulási folyamatok jellemzően inkább a kiaknázásra épülnek a felfedezéssel szemben; ez azonban hosszú távon önpusztító hatású lehet. Az egyensúly fennmaradása a tanulási folyamatok két formája között a szervezet túlélésének alapkérdése.

A tanulásnak tehát megvannak a maga csapdái. Ha az időben és térben közeli tapasztalatok hatásossága elhomályosítja az időben és térben távoli tanulási lehetőségeket, akkor csökken a szervezet motiváltsága és képessége a radikálisan új technológiákkal és paradigmákkal való kísérletezésre (Levinthal–March [1993]). A szervezet rendszerint a rövid távot, a térben közeli eseményeket és korábbi sikeres akcióit helyezi előtérbe a tanulás során, s így – a „túlhajtott” kiaknázás miatt – könnyen a „kompetencia csapdájába” kerülhet (competency traps – Levitt–March [1988], 322–323. o.). Ráadásul a szervezeti tapasztalatok értelmezése természeténél fogva politikai folyamat, azaz a tapasztalatok rutinokba kódolása nemcsak a képességek, hanem a szervezet politikai viszonyainak intézményesítését is jelenti. Ez pedig további rugalmatlansághoz és a szervezet tanulásra való képtelenségéhez vezethet (Levinthal–March [1993]).

Meg kell még említenünk, hogy Barbara Levitt és James March (1988) fölvetik a szervezetek közötti tanulás lehetőségét is. Betegség-metaforájuk szerint a tanulás „áterjedhet” egy befolyásos szervezettől a szervezeti populáció többi tagjára. Jó példa lehet erre az, ha a kormányzati vagy az iparági (szakmai) szervezet valamilyen környezetvédelmi eljárást vagy normát vezet be. A tanulás terjedésének második módja valamilyen tudásgazda közvetítésével történhet, például egy tanácsadó tégen keresztül, amelyik hasonló környezeti menedzsment rendszereket „terjeszt” a populációban. A tanulás terjedésének harmadik módja egy kisebb szervezetcsoporthoz, majd rajtuk keresztül az egész populáció fokozatos „megfertőződése” lehet, ami például formális és informális oktatási intézményeken keresztül történhet a

környezettudatos vállalati magatartás szükségességének propagálásával (lásd Levitt–March [1988], 329–331. o.).²

Ha azonban a szervezetek egymástól is tanulnak, akkor a hasonlóságok nemcsak a szervezeti struktúra és rutinok szintjén jelentkeznek, hanem a kognitív struktúrákban is. Vagyis az adott „szervezeti mezőt” benépesítő szervezetek ugyanarra a problémára ugyanazt az „iparági receptet” (Spender [1989]) alkalmazzák, s még a versenytársak is „kognitív közösséget” (Porac et al. [1989]) alkothatnak. A kognitív közösségek azonban szektorális vagy iparági szinten ugyanúgy szenvedhetnek a tanulás „rövidlátásától” (Levinthal–March [1993]), a zárt gondolati köröktől és a védekező érveléstől (Bakacsi [1996]), illetve a radikális, azaz az uralkodó értelmezési kereteket szétfeszítő „felfedezések” és a kéthurkos tanulás hiányától.

Azért, hogy elkerülhessük a védekező rutinok béklyóját és a régi módszerek és megoldások kiaknázásának hosszabb távon önpusztító jellegét, a korábban megszerzett és rögzült tudás megkérdőjelezésére, „zárójelbe tételére”, a szervezeti rutinokból történő „kiolvasztására”, elfelejtésére (unlearning) lehet szüksége az egyénnek, a szervezetnek s a szektornak egyaránt. *„A tudás növekszik, de a valóság változásával el is avul. A megértés egyaránt szükségessé teszi új tudás elsajátítását és az avított, félrevezető tudás eldobását. A régi e félretétele (azaz az unlearning folyamata) legalább olyan fontos része a megértésnek, mint az új tudás megszerzése. Úgy tűnik azonban, hogy ennek lassúsága sok szervezet leggyengébb pontját képezi.”* (Hedberg [1981], 3. o. – idézi Dodgson [1993], 385–386. o.)

Minden eddig említett kutató amellett érvel, hogy az új tudás elsajátítása érdekében végzett tanulás ritka, hiszen a szervezetek többségét az egyhurkos tanulási folyamatok, illetve a bevált módszerek és képességek tökéletesítésére törekvés, azaz a kiaknázás jellemzi (Hendry [1996]). Hovatóvább azt mondhatjuk, a létező értelmezési keretek elfelejtése, „zárójelzése” jelentené a döntő lépést a valódi tanulás felé. Ez tulajdonképpen romboló hatású (vö. Schumpeternek az innováció mint „alkotó rombolás” fölfogásával) és ellentétben áll a „szervezéssel”, megerősítve a „szervezeti tanu-

² E három mechanizmus – mint March-ék is megállapítják – megegyezik az institucionális szervezetelmélet megközelítésében a Paul DiMaggio és Walter Powell (1983) által leírt három olyan mechanizmussal, amelyek a szervezetek izomorfizmusához (hasonlóságához) vezetnek. Ezeket a mechanizmusokat rendre a kényszerítő, az utánzó és a normatív folyamatok jelentik. Gondoljunk újfent a kormányzati környezetpolitikai előírások kényszerítő erejére (lásd a „puffer” szerepet betöltő környezetvédelmi felelős pozíciójának megjelenését a vállalati szervezetben); a minőségszabvány divatszzerű (utánzó) terjedését elősegítő ISO14001-es környezeti irányítási rendszer szabványára (mely legfőképp az üzletileg érdekelt tanácsadó cégeken keresztül terjed); vagy az olyan szakmai magatartási kódexek normatív nyomásgyakorlására, mint a vegyiparban a „felelős gondoskodás” programja vagy a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara fenntartható gazdálkodásról szóló elvei!

lás” fogalmának oximoron (ellentmondásos szóösszetétel) jellegét (Weick–Westley [1996]).

Létezik azonban a szervezeti tanulás elméletének egy az előzőektől eltérő kutatási iránya, amelyik a szervezeti tudás, illetve tudásteremtési folyamatok típusainak klasszifikálását célozza. Ebből a perspektívából rögtön láthatóvá válik, hogy például Argyris vizsgálódásainak fókuszában az absztrakt tudás (embodied knowledge), vagyis a fogalmi és kognitív képességeken nyugvó tudás – és ennek megváltoztatása – áll (azaz a „tudni valamit” – knowing what); míg March kutatásai a szervezeti rutinokba „ágyazott” tudást (embedded knowledge) elemzik (vö. Blackler [1995]).³

Az egyéni és a közösségi tanulás

Ikujiro Nonaka kutatásai a tudásteremtés folyamataira és módjaira irányulnak, s ezzel eltolta a hangsúlyt a hatékony információfeldolgozás korábban domináns problémájáról (Nonaka [1991], [1994]). A szervezeti tudásteremtés ismeretelméleti dimenziójában a „hallgatólagos” és az „explicit” tudást különítette el, amelyek egymást egészítik ki; míg lételméleti dimenziójában arra mutatott rá, hogy bár a tudásnak az egyének a letéteményesei, e tudás kifejlesztésében mégis döntő szerepet játszik a társadalmi interakció. A tudásteremtés dinamikáját az emberek hallgatólagos és explicit tudása közötti dialógus folyamatossága határozza meg. A meglévő tudásból négyféleképpen származhat új tudás (1. táblázat).

Az explicit tudás kódolt, tehát formális, szisztematikus nyelven továbbadható. A hallgatólagos tudás ezzel szemben olyan értelemben személyes, hogy nehezen formalizálható és kommunikálható. Ugyanakkor a hallgatólagos tudás kognitív elemmel (a világról alkotott mentális modellekkel) és technikai elemmel (a „tudni hogyan” konkrétságával, a gyakorlati tudással) is rendelkezik. A hallgatólagos tudás a tudáselsajátítás folyamatos tevékenysége, amiben a közös tapasztalat játssza a döntő szerepet (Nonaka [1994], 16–19. o.). Nonaka modelljében a korábbi megközelítések legfőbb problémája, a kéthurkos tanulás hiánya, az elavult tudás tanulási képességet korlátozó ereje – meglepő módon – nem vetődik föl, sőt, a szervezetek meglévő értelmezési kereteik és sémáik folyamatos rekonstrukciójával mindennapos tevékenységüként gyakorolják a tanulás ez utóbbi változatát.

Néhány kutató a Nonaka fémjelezte megközelítés hiányosságaira hívta föl a figyelmet (Blackler [1995]; Tsoukas [1996]). Szerintük a hallgatólagos és explicit tudás elkülönült tudásként tételezése hibás. Haridimos Tsoukas

³ Frank Blackler a szakirodalmat áttekintve a szervezeti tudás további három képét különítette el: a „megtestesült tudást” (embodied knowledge), amely cselekvés-orientált és legalább részben explicit (ez a „tudni hogyan” – knowing how); a „kulturálisan elfogadott tudást” (encultured knowledge), amely a közös megértést eredményező folyamatokra utal; valamint a „kódolt tudást” (encoded knowledge), amely a szimbólumokkal és jelekkel közvetített információt takarja (Blackler [1995]).

találó szavaival: „*a hallgatólagos tudás valamennyi tudás szükségszerű eleme... Az egyéni tudást csakis a szóban forgó egyén társadalmi gyakorlatban való részvétele teszi lehetővé...*” (Tsoukas [1996], 14. o.). Ráadásul, amint arra Blackler rámutat, Nonaka megközelítése abban a tekintetben nagyon is hagyományos marad, hogy a tudást úgy tekinti, mint „*egy olyan sajátos entitást, ami az individuumok agyában öntődik formába... teljesen függetlenül azoktól az anyagi technológiáktól, amelyek a szervezeteket strukturálják*” (Blackler [1995], 1033. o.). E kritika szerint el kell kerülnünk az egyéni és a társadalmi/közösségi éles elkülönítését, illetve a társadalmi elszakítását a technológiától (i. m.). *A tanulást a tevékenység és a gyakorlat elszakíthatatlan részeként kell értelmeznünk* (Lave [1993]; Tsoukas [1996]).

	hallgatólagos tudás	explicit tudás
hallgatólagos tudásból	<i>szocializáció</i> (a szervezet új tagjának „betanítása-bevezetése” a szélesebb értelemben vett szervezeti kultúrába)	<i>externalizáció</i> (az újonnan belépő szervezeti tagnak a betanítása során metaforák segítségével „átadnak” valamilyen, a „régieknek” már magától értetődő tudást)
explicit tudásból	<i>internalizáció</i> (az új szervezeti tag már nem kérdez rá az egyes eljárások, megoldási módok „miértjére”)	<i>kombináció</i> (teljesen szokványos „tudáscsere” például a szervezet két egysége, a kutatás-fejlesztés és a marketing osztályok között egy adott termék tényleges és piacon kívánatos tulajdonságairól)

1. táblázat *A szervezeti tudasteremtés módjai*
(Nonaka [1994], 19. o. alapján)

Spender a különféle tudástípusok olyan fogalmi elhatárolását igyekezett kifejleszteni, amely alkalmas egy dinamikus, „tudásra épülő” vállalatelmélet megalapozására (Spender [1996a], [1996b]). A szerző – Polányi Mihály személyes „hallgatólagos” tudás fogalmát, valamint Émile Durkheim „kollektív tudat” koncepcióját fölhasználva – a szervezeti tudás négy, ideáltípusos kategóriáját különböztette meg: az elemzés céljaira alkalmas „tudatos tudást” (conscious knowledge); a gyakorlatban elsajátított, magától értetődő „automatikus tudást” (automatic knowledge); az objektivált tudást, amire a tudomány adja a példát; valamint a szocializáció során elsajátított „kollektív tudást” (2. táblázat).

Míg Spender tipológiája megvilágítja a szervezeti tudás sokoldalú természetét, azt is hangsúlyozza, hogy az egyén hallgatólagos tudása kollektív/közösségi identitásához kötődik, s ez annál is fontosabb a szervezet számára, mert egyéni tagja addig nem lehet igazán hasznára, amíg nem

„szocializálódott” a szervezetbe, elsajátítva azt a kollektív tudást, „ahogyan a dolgokat arrafelé csinálják” vagy ahogyan a „valóságot társadalmilag föl-
 építik” (Spender [1996a], 54. o.). Scribner és társai antropológiai kutatásai-
 ra hivatkozva Spender ([1996b], 59. o.) megállapítja, hogy a probléma tudá-
 sa nem választható el a probléma kontextusának ismeretétől; mivel pedig a
 kontextus mindig társadalmi (társas), a tudás a „gyakorlat közösségéből”
 (communities-of-practice – Brown–Duguid [1991]) sem szakítható ki. Így
 azonban – *Vigotsky* cselekvéseméletével összhangban – a gyakorlati tudás
 sokkal inkább a társadalomhoz vagy a közösséghez köthető, mintsem az
 egyénhez (Spender [1996b]).

	egyéni	társadalmi
explicit	<i>tudatos</i>	<i>objektívált</i>
hallgatólagos	<i>automatikus</i>	<i>kollektív</i>

2. táblázat *A szervezeti tudás különféle formái* (Spender [1996a], 52. o.)

Ezt igyekeznek hangsúlyozni a menedzsment-szakirodalomban John
 Seely *Brown* és Paul *Duguid* (1991) is. Elsősorban a Julian *Orr* által végzett
 empirikus munkákra támaszkodva mutatnak rá az absztrakt tudás (az ő kife-
 jezésükkel: „kanonikus gyakorlat”) és a szituáció követelményei („nem-
 kanonikus gyakorlat”) közötti eltérésre, ami a tényleges gyakorlatot jel-
 lemzi. Orr a fénymásológépek szerelőinek munkáját vizsgálta etnográfiai
 kutatásában, és leírta, hogy az általuk végzett munkafolyamat mennyiben
 társas, azaz a szerelők közösségében fölépülő, valamint a fogyasztókat és a
 gépeket mint technikai elemet is magában foglaló (az igazi szerelési problé-
 ma a fogyasztó-fénymásológép kapcsolatban gyökerezett). A szükséges
 tudás a szerelők gyakorlatában nyert értelmet és gyarapodott, s nem a gépet
 tervezőkében (a tervezői útmutató – a „kanonikus gyakorlat” – a gép mű-
 ködéséről és esetleges meghibásodásairól jóformán használhatatlan volt a
 szerelők számára, a valóságban föllépő problémák ugyanis hiányoztak a
 kézikönyvből). A szerelők gyakorlati közössége a szerelők által mesélt
 „sztorikból” épült föl, s ez teremtette meg azt a kollektív tudást, illetve me-
 móriát, ami a meghibásodások diagnosztizálását és megoldását tette lehető-
 vé (lásd Brown–Duguid [1991], 167–173. o.; Spender [1996b], 62–63. o.).

Spender (1996a) szerint ekként a vállalatot a „tudáselsajátítási tevé-
 kenységek rendszereként” (system of knowing activity) – sőt, a szélesebb,
 társadalmi tevékenységrendszerek egy csomópontjaként – ajánlatos fölfog-
 ni, s nem az alkalmazott absztrakt tudás rendszereként. Ha tanulásemle-
 tünk gyakorlatra alapozott (Lave–Wenger [1993]), akkor figyelmünket
 azoknak a közösségeknek a kialakulására és változására fogjuk fordítani,
 amelyekben a munka folyik (azaz a „gyakorlat közösségeire”), hisz csak
 így töltheti be a tanulás a munka és az innováció közötti hid szerepét
 (Brown–Duguid [1991]).

A tanulás tehát a társadalmi gyakorlatban közösségre fölépített megértés. E fölfogás több tekintetben is kiszélesíti azokat a tanulásról és tudásról alkotott elképzeléseket, amelyeket az előzőekben tekintettünk át. A tanulás tehát a társadalmi/közösségi gyakorlat egy dimenziójaként jelenik meg, térben és időben szituált, adott kontextushoz kötött, társadalmilag fölépített és folyamatosan változó (s ezért időleges), adott nyelvhez és a tudást közvetítő technológiához, illetve a tevékenységek tárgyához kötött, valamint hatalmi viszonyokkal és értékekkel átítatott (Blackler [1995]). Ha a tanulást ily módon fogjuk fel, akkor ez azt jelenti, hogy a szervezet egyfajta szociokulturális gyakorlat; a tevékenységek (cselekedetek) és a struktúrák (társadalmi, technikai, gazdasági, politikai elemek) dinamikusan hatnak egymásra és kölcsönösen határozzák meg egymást. Ez a folyamat azonban alig-alig determinált, sokkal inkább „létrejövő” (emergent) jellegű.⁴

Szervezeti tanulás a környezettudatosabbá válás érdekében

A zöldülés folyamata mint egyhurkos vagy kéthurkos tanulás

Argyris szervezeti tanulásról alkotott koncepcióit előszeretettel alkalmazzák az üzleti szféra zöldülési folyamatának értelmezésére is. James Post és Barbara Altman (1994) kidolgozták a vállalati zöldülés egy modelljét a „legtudatosabb” környezetvédelmi gyakorlatot folytató vállalatok körében készített esettanulmányaik alapján. A Post–Altman modell szerint idővel minden vállalat környezetvédelmi teljesítménye a „kiigazítás” stációjától (ahol még döntően a szabályozásnak való megfelelésre összpontosító követő magatartást tanúsítanak), az „alkalmazkodás-anticipálás” állapotán át az „innováció” jellemezte hozzáállás állapotába jut el. A környezeti teljesítmény e fokozatos fejlődési modellje szerint az első stációt még az egyhurkos tanulás, azaz a „kiaknázás” uralja, a másodikban már egyéni szinten megjelenik a kéthurkos tanulás jelensége, míg a harmadik stációban az egész szervezet rákérdez önmagára (küldetésére) és működési módjára, intézményesíti környezeti elkötelezettségét és „tanuló vállalattá” válik.

Csakúgy, mint e fenti modell, a vállalatok környezeti menedzsmentjével foglalkozó kutatók valamennyien szervezeti változásként írják le a zöldülés folyamatát, bár ennek értékelésében igen nagy eltérések mutatkoznak kö-

⁴ E rövid írást nem akartam megterhelni a társadalomtudományok tudományfilozófiai és -metodológiai vitáinak fölvetésével. Nyilvánvaló azonban, hogy sem témámat, sem magamat nem vonhatom ki e területről, hiszen álláspontomról problémafölvetésem és szavaim nagyon is árulkodnak. Röviden csak annyit erről, hogy egyrészt igyekszem komolyan számot vetni az úgynevezett „cselekvő kontra struktúra” (agency-structure) vitával, másrészt mindenképpen túl akarok lépni a „logikussága” miatt nagyon vonzó, ám szerintem téves ítéletekhez vezető redukcionista tudományfölfogáson. Irodalmi útmutatóul lásd például Giddens (1984); Whittington (1988), (1992); Hodgson (1993); Barley–Tolbert (1997); Child (1997) és Reed (1997) írásait.

zöttük. Az irodalom gyakorta osztja két táborra őket aszerint, hogy a zöldülés folyamatát radikális vagy inkrementális változásként írják-e le és/vagy elő. A radikális változásért kiáltók szerint (lásd például Stead–Stead [1994]; Purser–Park–Montuori [1995]; Shrivastava [1995]) mikro-, azaz szervezeti szinten is számot kellene végre vetni a makroszinten régóta hangoztatott materiális növekedés korlátaival, s a vállalatoknak újra kellene értékelniük alapvető tevékenységeiket és képességeiket az ökológiai fenntarthatóság érdekében. Ezek a kutatók azért hangsúlyozzák a radikális kulturális változás szükségességét, hogy ennek segítségével az üzleti világ egy új környezeti etikát alakítson ki, megváltoztatva saját eddigi identitását. Mindez a szervezeti tanulás irodalmának terminusaiban kéthurkos tanulást vagy felfedezést követel meg, amely megváltoztatja a vállalatok jelenlegi tudását, képességeit és rutinjait.

A kutatók másik csoportja (lásd például North [1992]; Schmidheiny [1992]; Elkington [1994]) az inkrementális változások elégségségében hisz, és ezért az öko-hatékonyság növelésében látja az ökológiai problémák megoldásának kulcsát. A vállalatoknak eszerint olyan eszközöket és módszereket kellene alkalmazniuk, mint a teljes körű környezeti menedzsment (Total Quality Environmental Management), a környezeti kockázatelemzés, a környezeti számvitel és audit stb. Mindez nem csak „jó környezetvédelem”, de „jó üzlet” is, hiszen az erőforrások hatékonyabb fölhasználása a szervezet pénzügyi teljesítményét is javítja a környezetvédelmi cél elérése mellett. Ez lenne az áhított *win-win* (nyertes-nyertes) stratégiák terepe. Nincs szükség az üzleti szféra nyelvezetének, szervezetének és identitásának a megváltoztatására, a jól bevált régi módszerek tökéletesítése most is megteszi. Nincs szükség rendszerszintű átalakulásra. Így a zöldülés nem más, mint az egyhurkos tanulás vállalati gyakorlatban jól ismert folyamata, amelyben valamilyen „zöld” tudással kell kiegészíteni a meglévő tudáskészletet, a vállalat-specifikus képességeket és rutinokat.

Komolyan véve a szervezeti tanulás irodalmának fent tárgyalt fogalmait, olybá tűnik, hogy a vállalatok zöldülésének jó néhány, sokat idézett sikertörténete inkább az egyhurkos tanulás folyamatával jellemezhető, és az nemigen jelentette az alapvető szervezeti tevékenységek radikálisabb, ökológiai szempontú újraértékelését. Vessünk egy pillantást a McDonald's és az Environmental Defense Fund (EDF) nevű civil környezetvédelmi szervezet együttműködésének történetére (Prince–Denison [1992])! 1990-ben az EDF és a McDonald's közös projektet indított útjára a vállalat szilárd hulladékainak csökkentése érdekében. Közös erőfeszítéseik szervezetfejlesztési eredményeként bevezettek egy egész vállalatra kiterjedő környezeti politikát, amelynek középpontjában a hulladékkibocsátás mennyiségének csökkentése állt a szervezet valamennyi szintjére vonatkozóan. Ennek keretében összesen 42 programkezdeményezés történt a hulladékok keletkezési forrásnál történő csökkentésétől az újrahasználaton át a komposztálásig. A

hulladékcsökkentési erőfeszítések eredményeként 1991 és 1992 között a McDonald's 8500 éttermében több mint 80 százalékkal csökkent a hulladékok kibocsátása.

Teljesen nyilvánvaló, hogy a McDonald's fontos lépést tett a hulladékcsökkentésnek a vállalati standard eljárásokba és a mindennapi üzleti gyakorlatba integrálása terén. Prince és Denison egyenesen úgy állítják be a cégnél végbement változásokat, mintha új környezeti etikát intézményesítettek volna. Állításuk azonban nem tűnik megalapozottnak. Elfogadhatóbbnak látszik a McDonald's-ot olyan szervezetnek titulálni, amelyik a fokozódó külső nyomást tapasztalva (a McDonald's esetében ezek a környezetudatos fogyasztók voltak) rájött, hogy válaszkészségének bizonyítása nem igényel alapvető változásokat alaptervékenységeiben. Miközben a McDonald's lépésének hatására – hisz iparágában vezető cégnek számít – talán versenytársainál is számolhatunk valamilyen tudatosságnövekedéssel a hulladékprobléma terén, nyilvánvaló, hogy ez a változási folyamat nem kérdezett rá a gyorsétterem-üzletág meglévő, iparági szintű „kognitív receptjére” (értelmezési keretére). Más szóval, míg a McDonald's *arculata* ökológiai szempontból kedvezően változhatott meg, addig *identitása* (Dutton–Duke-ric [1991]) változatlan maradt.

Mindazonáltal nagyon félrevezető lenne, ha az elemzésben megállnánk ezen a ponton. Van ugyanis néhány igen figyelemreméltó aspektusa a McDonald's-esetnek. Ha beszélhetünk e cégnél a zöldebbé válás megtanulásáról, akkor sem jelenthetnénk ki, hogy ez az egyszerű egyhurkos, belső „kiaknázás” jellegű tanulási folyamat esete. Hiszen a folyamatban részt vett és együttműködött egy külső, környezetvédő civilszervezet is. Nem érthetjük meg igazán a környezeti menedzsment paradigmáinak változását anélkül, hogy figyelembe ne vennénk az olyan kontextuális vagy szituációfüggő tényezőket, mint a különböző érintettek (stakeholders) lehetséges szerepei, a vezetők percepciója és attitűdje, a szűkebb és a tágabb gazdasági és társadalmi környezet hatásai (lásd többek között Halme [1996]; Neale [1997]). Miként Neale is érvel: a tanulás képessége önmagában nem elegendő ahhoz, hogy egy szervezet ökológiailag fenntarthatóbbá váljon. „*A befelé forduló szervezeti tanulás... eredményezhet környezeti innovációt, ám a »csoportgondolkodás« [groupthink – Irving Janis] veszélye igen nagy, és azokat az alternatívákat, amelyek más szervezetekkel való együttműködést kívánának meg vagy érzékenyek lennének az átfogóbb problémákra, könnyen elvethetik.*” (Neale [1997], 95. o. – kiemelés P. Gy.)

Neale érveit a Shell Brent Spar fűrótornyának esetével illusztrálja (i. m.).⁵ A Shell UK védekező rutinjai – azaz érzéketlensége a tisztán tech-

⁵ A történet igen nevezetes eset a vállalati környezetvédelemben. A Shell 1995-ben – az összes brit hatósági engedély birtokában – a Brent Spar nevű, használaton kívül helyezett mélytengeri olajfűrótornyának elsüllyesztésére készült az Északi-tengeren. A Greenpeace

nológiai és mérnöki megfontolásokon, illetve az Egyesült Királyság környezetvédelmi előírásain túli szempontok figyelembevételére – a Shell-csoportnak jelentékeny pénzügyi veszteséget okoztak. A Shell-esetnél a kéthurkos tanulás folyamatának beindulásában azok a politikai folyamatok játszották a döntő és támogató szerepet, amelyek a környezetvédő szervezetek, a fogyasztói bojkott és a szakmabeliek nyomásában jelentek meg.

Következtetésünk szerint *a szervezeti tanulás nem egy-egy szervezet kizárólagos belső ügye, hanem a szélesebb intézményi környezet kérdése is egyben.* A következő alfejezetben ezt igyekszünk alaposabban is alátámasztani.

A „technológiai rezsim” hatása a zöldülés folyamatára

Ebben a részben amellet fogunk érvelni, hogy a vállalatok zöldülését ünneplő-sürgető fent említett két tábor – az öko-hatékonyság és az ökomodernizáció hívei, illetve a radikális öko-kulturális változást igénylők – zöldülést illető elemzései leegyszerűsítettek, s így elhibáztak. Azt tekintjük egyik legfőbb hiányosságuknak, hogy képtelenek számot adni a technológiai választások, és ennek következtében az ökológiai problémák társadalmi fölépítettségéről és intézményi (strukturális) beágyazottságáról. Amint Kenneth Green és Ian Miles emlékeztet: *„a technológia nem társadalmon kívüli tényező, hanem társadalmi választások eredménye, ami arra vonatkozik, hogy milyen tudást kell kifejleszteni, és hogy miként alkalmazzuk a technológiákat... Ha a technológia (...) a tárgyak, az emberi képességek és a szervezett tudás kombinációja, akkor a fizikai és a társadalmi világ finom összekeveredését is magában hordozza.”* (Green–Miles [1996a], 105. o.)

Mit jelent ez egészen pontosan? Az eredetileg Richard Nelson és Sidney Winter javasolta „technológiai rezsim” fogalma segítségünkre lehet. Johan Kemp és munkatársai (Kemp–Schot–Hoogma [1998]) azt vizsgálták, hogy milyen akadályokba ütközik egy ökológiailag fenntartható közlekedési technológiára történő áttérés. Ennek kapcsán a technológiai rezsim két alapelemét határozták meg. A technológiai rezsim részben egy uralkodó értelmezési keretet jelent (amit a technikai, gazdasági és politikai szereplők valamennyien osztanak), részben pedig a technológia termelési és gyártási folyamatokba, üzemekbe, szervezeti rutinokba, intézményekbe és infrastruktúrába ágyazottságát öleli fel (ez utóbbi elemet nevezik a technológia „szelektációs környezetének”). Green és Miles még tömörebben fogalmaz: *„az iparági technológiai rezsim intézmény”*, nem csupán technikai, hanem társadalmi, szervezeti és tudásbeli erőforrás is (Green–Miles [1996b], 132. o.). A technológiai rezsim kognitív dimenziója azt jelenti, hogy a mérnökök problémamegoldó tevékenysége előre strukturált, így ez jó néhány technológiai fejlesztésnek teret enged, másokat azonban kizár. A kizárás hatása a

azonban hatalmas kampányt indított az akció leállítása érdekében. A Shell végül kénytelen volt meghátrálni az európai közvélemény jelentős részének nyomása miatt.

„domináns dizájn” (a fejlesztés modellje) fogalmában jelenik meg, azzal, hogy határozott irányokba összpontosítja a mérnökök és a szervezetek erőfeszítését és képzeletét, vakká téve őket az alternatív technológiai lehetőségek felismerésében (Dosi – idézi Kemp et al. [1998], 176. o.) A „domináns dizájn” a termék- és a technológiai fejlesztések kiindulópontja, s megmagyarázza, hogy „mit akarnak a fogyasztók”.

A technológiai rezsím működését látványosan mutatja be Audley *Genus*, amint a brit energiapolitika történetének szél- és hullámenergiáról szóló fejezetét ismerteti (Genus [1992], [1993a], [1993b]). Az energiapolitikai döntéshozók „hozzászoktak az északi-tengeri olajipari és az atomenergetikai beruházások nagyságrendjéhez, s ebbe az uralkodó paradigmába helyezték el a szél- és a hullámenergia problematikáját, marginalizálva ezzel a kisléptékű energetikai beruházások lehetőségét” (Genus [1993a], 30. o.). Ugyanis a döntéshozók gondolkodását bizonyos „mitoszok” határozták meg a szél- és a hullámenergia technikai és gazdasági hasznosítását illetően, úgymint „túl drága”, „megbízhatatlan”, „csekély erőforrás”, „a kereskedelmi forgalmazás csökevényessége bizonyítja hasztalanságát” stb. A megújuló energiaforrások eme fölépített és intézményesített társadalmpolitikai valósága korlátozta a „döntéshozók tanulási képességét e technológia fejlesztésének vonatkozásában” (i. m., 26. o.).

Genus tanulmányai rámutatnak arra, hogy a technológiai rezsimek természetüknél fogva *politikai konstrukciók* is, s ezért minden olyan elemzés, amely a technológiai változásra és az új tudás megszerzésére irányul (ilyen például a vállalatok zöldülési folyamatainak elemzése), a legjobb esetben is csak részleges marad, ha nem figyelmeztet a tudás és a tudáselsajátítás politikai természetére (Blackler [1995]; Clegg–Palmer [1996]). A technológiai rezsím politikai természetét jelzi az is, hogy az innováció nem egy tisztán technológiai, hanem „társadalmi niche”-ben megy végbe; vagyis az egyes technológiai alternatívák köré „társadalmi háló” szerveződik (Verheul–Vergragt [1995]; Vergragt–Noort [1996]; Kemp et al. [1998]; vö. a „gyakorlati közösségeivel” – Brown–Duguid [1991]). A technológia támogatónak e szerepe egyszerre emel komoly akadályokat, illetve teremt lehetőségeket a fenntarthatóbb technológiák megjelenésének és terjedésének.

Ami a korlátokat illeti, Genus (1993a) meggyőzően mutatja be, hogy a multinacionális cégek, az atomenergetikai szakértők és a közszolgálati hivatalnokok hálózata miként hozta létre és tartja fenn a centralizált és rugalmatlan döntési folyamatokat, kizárva a „túl kritikus” nézeteket valló érintetteket. Kristin *Schrader-Frechette* (1995) hasonló módon figyelt föl a „kizárás” jelenségére a világ első magas radioaktivitású nukleáris hulladéka földalatti elhelyezésének esetében (Yucca-hegység, Egyesült Államok). Az atomipar, a kormányzat és a beruházásban érdekelt cégek hármasszövetsége hatásosan uralta a problémáról indult nyilvános vitát azzal, hogy „kevés teret hagyott a polgárok biztonságával, a kockázatok elfogadásával és a

természet jólétével összefüggő etikai kérdések megfontolásának” (i. m., 754. o.).

Az ózónréteget károsító klórból, fluorból és szénből álló vegyületek (CFC-k) fölhasználásának megszüntetését általában a nemzetközi környezetvédelmi együttműködés sikertörténeteként emlegetik, különösen kiemelve az érintett multinacionális vállalatok (elsősorban a DuPont) válaszkészségét és gyors tanulásképességét. Ugyanakkor néhány szisztematikusabb elemzés a zöldülés e sokat emlegetett „iskolapéldájának” ellentmondosságára hívja föl figyelmünket (Östlund–Larsson [1994]; Gabel [1995]; Maxwell–Briscoe [1997]). Östlund és Larsson tanulmányukban világosan rámutatnak azokra a folyamatokra és kényszerekre, amelyek egy olyan „szűk” ipari hálózatban, mint amilyen a CFC-iparág volt, ahhoz vezettek, hogy a végül nemzetközi szinten egyeztetett környezetvédelmi lépések minimuma is elegendő legyen, legitimé váljon és intézményesüljön. Ki kell emelnünk e kutatók ama megállapítását is, hogy a környezetvédelmi erőfeszítések minimalizálása nem valamiféle „konspiráció” eredménye, hanem – az adott szervezeti mezőben – a bizonytalanságot csökkenteni és a nyereségüket növelni igyekvő vállalatok magatartásának rendszerszinten „létre-jövő” kimenete volt. Az adott „szűk” iparági hálózatban a piacot domináló multinacionális vállalatoknak és kormányzati hivataloknak a hasonló szervezeti megoldások (izomorfizmus) felé kényszerítő nyomása, illetve a kutatás-fejlesztésben kevés erőfeszítést tevők ugyanígy ható utánzó magatartása döntően járult hozzá ahhoz, hogy a meglévő hálózaton kívülről érkező megoldások „falakba ütköztek” és nem nyertek legitim támogatottságot. Emiatt a CFC-vegyületek kiváltásának egyetlen technológiai megoldása intézményesült. Az alternatív technológiai megoldás „társadalmi hálóját” pedig egy környezetvédő civil szervezet, egy akadémiai kutatóintézet és egy csőd szélére került keletnémet vállalat hozta létre Németországban (Verheul–Vergragt [1995]).

A CFC-történet innentől már a technológiai rezsim által nyújtott lehetőségekről szól. Verheul és Vergragt (1995) beszámolnak az uralkodó technológiai rezsimmel szembeni alternatívák körül kialakuló niche folyamatairól a Greenfreeze hűtőszekrény, a flandriai kisléptékű szennyvíz-technológiák és a hollandiai szélenergia-hasznosítás eseteiben. Ezek a – saját szóhasználatukkal – „társadalmi kísérletek” abban egyeznek meg, hogy sohasem iparvállalatok vagy kormányzati hivatalok kezdeményezésére indultak meg, hanem minden esetben a civil önszerveződés valamilyen formájaként. Ez azt jelenti, hogy nem a piac vagy a bürokrácia intézményes logikája érvényesült, hiszen ahogy a két kutató találóan megfogalmazza: „*a hagyományos piaci viszonyok nem alkalmasak arra, hogy a fogyasztók ilyen igénye megjelenjen, vagy a termelők azt észrevéve megfelelően reagáljanak rá. ...A társadalmi kísérletekben (...) a hagyományos piaci kapcsolatok fölbomlanak, hiszen a termékeket magának a hálózatnak az igényeire fejlesztik ki*

és alakítják, nem pedig valamilyen észlelt piaci lehetőség miatt.” (i. m., 320. o.; lásd még Heiskanen–Pantzar [1997])

A civil önszerveződés jellemezte társadalmi hálózat léte arra utal, hogy e kísérletekben nem a piaci és a bürokratikus, hanem valamilyen más cselekvési logika intézményesül. A fenntartható, alternatív technológiák körül kialakuló niche-k védelme és támogatottsága *nem a jövőbeli profitkilátások, hanem a környezettudatosság és az értékelkötelezettség miatt fizetődik ki* a résztvevők számára. Ez az egyéni értékelkötelezettség, valamint az új intézményi logika létrehozása a hagyományos társadalmi hálózat megváltozását és intézményes átalakulását kívánja meg (vö. Selznick [1996]).

A technológiai rezsím fogalma köré épülő gondolatmenetünket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a fenntartható technológiák kifejlesztése, bevezetése és elterjesztése előtt számos akadály tornyosul. Ezek közül olyanokat villantottunk föl, mint a technológia beágyazottsága a már meglévő infrastruktúrába, a termelési folyamatokba, a szervezeti rutinokba, az egyéb kapcsolódó technológiákba és a fogyasztói elvárásokba. Kognitív szinten kiemeltük a „domináns dizájn”-nak a szervezetek technológiai horizontját korlátozó hatását, de hangsúlyoznunk kell a fenntartható alternatíváknak a használók körében jellemző „ismeretlenségét” is (milyen is egy biotermék?). Ez eredményezi az elvárások bizonytalanságát (mit is várhatok egy bioterméktől?) és a szkepticizmust, valamint hogy jórészt a létező termékek és technológiák tulajdonságai alapján ítélik meg a fenntartható alternatívákat. Ezek szerint nem tartható az az álláspont, hogy a technológiai fejlődésnek valamiféle „autonóm”, tisztán technikai logikája lenne, amit csupán „be kellene zöldíteni” valamelyest, hogy az öko-hatékonyság és a fenntarthatóság útjára lépünk. Amint a technológiai rezsím fogalmának kibontása rámutat, a technológiák kognitív és intézményi beágyazottsága miatt ez a „techno-optimista” út járhatatlan. A fenntarthatóság és a zöldülés előtt álló nehézségek ennél súlyosabbak, társadalmi és politikai természetűek.

A vállalati zöldülés belső dinamikája: magatartás, attitűdök, érzelmek, értékek és a zöld tanulás lehetősége

A zöldülés folyamatának leírásai nem hagyhatják figyelmen kívül a külső (szervezeten kívüli) tényezők szerepét, illetve a belső és külső tényezők dinamikus összefüggését, egymásra hatását. Ha számot akarunk vetni ezekkel a megfontolásokkal, akkor szükségképpen a tanulás mint tevékenységi rendszerekbe ágyazott folyamat, illetve a tudás mint gyakorlat fentebb hivatkozott megközelítéseihez lépünk közelebb. Az egyik első probléma, amelybe egy ilyen irányú teoretikus elmozdulás után ütközünk, nem más, mint a környezettudatos attitűdök és magatartások közötti kapcsolat problematikája. Argyris sokatmondó szavaival, vajon kinyilvánított elméleteink és gyakorlatban követett elméleteink összhangban vannak-e egymással.

Bebbington, Gray, Thomson és Walters kutatása a vállalati könyvvitelért felelős vezetők attitűdjéről és gyakorlatáról jó példa erre (Bebbington et. al. [1994]). Empirikus kutatásukban úgy találták, hogy a számviteli szakemberek általában kedvezően viszonyulnak a környezet ügyéhez. A környezeti számvitel különféle lehetőségeiről pedig viszonylag széles körben áll információ a rendelkezésükre. „*A [környezeti] innováció megvalósításának lehetősége is adott, hiszen a vezető számviteli szakemberek többnyire a szervezet felső vezetésének tagjai.*” (i. m., 110. o.) Mégis, a könyvviteli szakemberek többsége – pozitív attitűdje ellenére – nem tevékeny a környezeti problémákkal kapcsolatban, részvételük a megoldások keresésében alacsony. A kutatók által alkalmazott kérdőíves felmérés – módszertanából adódóan – csak azt a kissé homályos következtetés levonását tette lehetővé, hogy „*maguk a számviteli szakértők valamiképpen képtelenek válaszolni a környezeti problémákra, annak ellenére, hogy nyilvánvalóan hajlandók lennének erre*” (i. m., 116. o.).

Ez is rávilágít arra, mennyire fontos tanulmányozni a vállalatok zöldülésének belső (szervezeti) dinamikáját, az azt befolyásoló attitűdöket, érzelmeket, értékeket, percepciókat és tudást, amivel a belső érintettek rendelkeznek, vagy amit a magukénak vallanak. Ezek egybevetése tényleges magatartásukkal és követett gyakorlatukkal szintén fontos. E kutatási feladat egyik úttörő munkáját Minette *Drumwright* jegyzi, aki a társadalmilag (elsősorban környezetileg) felelős beszerzési politikát folytató amerikai vállalatok körében végzett kutatást (*Drumwright* [1994]). *Drumwright* kidolgozott „*egy elméleti keretet azoknak a szervezeti kontextusoknak a kategorizálására és leírására, amelyekben a társadalmilag felelős beszerzési kezdeményezések teret kaptak*” (i. m., 4. o.). A beszerzési politikák zöldülésének folyamatában két kulcsszereplőt különböztetett meg: az „*ügyért vállalkozót*” (policy entrepreneur) és az *ügynevezett „megtérőket”* (converters). Az „*ügyért vállalkozóknak*” kulcsszerepe volt abban, hogy nem gazdasági, környezettudatos kritériumok⁶ jelenjenek meg, terjedjenek el és maradjanak fenn a beszerzési politikában. *Drumwright* „*ügyért vállalkozói*” kétségtelen hasonlóságot mutatnak az *Everett, Mack és Oresick* kutatásában (1993) leírt „*elvek vezérelte kockázatvállaló*” (principled risk taker) vállalati felsővezetőkkel: mindkettőt a következetesség (self-consistency) és a személyes cselekvéstudat (personal efficacy) (ezek *Everett*ék terminusai) jellemzi. A „*személyes értékek és az üzleti magatartás harmóniája*” (*Everett–Mack–Oresick* [1993], 67. o.) jellemzi őket. Tudatosan visszautasítják a „*kettős mérce*” alkalmazását, és „*olyan kényelmetlen ügyeket hoztak föl,*

⁶ A környezettudatos beszerzésnek három legfontosabb dimenziója a következő: *miből* készült a beszerzendő termék vagy milyen a beszerzendő input (például újrahasznosított papír vagy nem); *honnan*, milyen forrásból származik (például fenntartható erdőgazdálkodásból vagy nem); és *kitől* származik (például olyan vállalattól, amelyiknek valamilyeni terméke morálisan kifogástalan vagy nem) (*Drumwright* [1994], 7. o.).

amelyek furdalták a vállalat társadalmi lelkiismeretét, és gyakran fölboszszantották feletteseiket és munkatársaikat” (Drumwright [1994], 4. o.). Az ügyért vállalkozók nagy és személyes elkötelezettséget mutatnak, döntéseiket összetett erkölcsi érveléssel és univerzális értékekre hivatkozással igazolják. A beszerzési döntések során fölmerülő problémák és lehetőségek etikai vetületével is nyíltan számot vetnek. Az ügyért harcolókat a személyes cselekvés hatásosságának tudata jellemzi. Úgy érzik, tetteikkel befolyásolhatják a dolgokat. Nagyfokú cselekvéstudatuk lehetővé teszi számukra, hogy „meggyőződésüket és erőfeszítéseiket az egész szervezetben belül elterjesszék” (i. m., 5. o.), valamint hogy leküzdjék az ellenállás és a megvalósítás problémáit.

Az ügyért elkötelezettek mellett a beszerzési politika zöldülésének jellegzetes szereplői a „megtérők”. Ők kezdetben „*alacsony vagy semmilyen affinitást sem mutattak a társadalmi dimenzió iránt*”, s többnyire csak azért vettek részt a környezeti erőfeszítésekben, mert „*feletteseik közül valaki erre ösztökelte őket*”. Az idő múltával azonban „hatott” az új, felelős viselkedés, és a magatartás változását az attitűd és a meggyőződés változása követte (vö. Bem [1983]), ami aztán „*az erkölcsi érvelés és a meggyőződés birodalmára is kiterjedt*”, miként azt maguk a megtérők jelezték (Drumwright [1994], 6. o.). Az ügyért vállalkozók számítottak az „első számú befolyásolóknak”, de nem döntéshozókként, hanem az együttes problémamegoldási folyamaton keresztül, amit szakmai tekintélyük és ügyes politikai képességeik támogattak. Ezek segítségével le tudták küzdeni a releváns döntéshozókat jellemző védekező gondolkodási sémákat és rutínokat.

A tanulmány fontos megállapításokat tesz a zöldülés kontextusfüggőségéről. Drumwright arra figyelte föl, hogy a zöldülés simábban megy végbe, ha bele lehet ágyazni a szervezet történetébe (lásd például „az alapító is így képzelte” típusú retorikát), ha már létezik a részvételen alapuló vezetési stílus és „a kockázatvállalást bátorító légkör”, ahol a személyes karrier súlyos veszélyeztetése nélkül is lehetséges a tévedés (Drumwright [1994], 14. o.). Ha ezek a belső kontextuális támogató elemek részben vagy egészen hiányoztak, akkor a környezetbarát változások inkább inkrementálisak és egy-egy ügyre korlátozódoak voltak alacsony érzelmi töltettel. Ezenfelül a környezettudatos magatartást ezekben az esetekben nem fogalmazták meg nyíltan etikai terminusokban, hanem jellemző módon a vállalat sikeréhez kapcsolták, a legjobb esetben is úgy, mint „*a vállalat jó állampolgárságának szimbólumát*” (i. m., 8. o.), amit a szigorú nyilvánosság vagy szabályozás kényszerített ki, vagy amit – úgy gondolták – „*a vásárlóik éppen érteni véltek rajta*” (i. m., 10. o.). Ezek az esetek olyan vállalati kultúrákra jellemzőek, ahol minden egyes erőfeszítést szigorúan az üzlet, azaz a nyereségre gyakorolt hatás szempontjából ítélik meg, mondván, hogy a szervezet

tagjainak ki kell zárniuk személyes meggyőződéseiket üzleti döntéseik szférájából.

Stephen *Fineman* kutatásai (Fineman–Clarke [1996]; Fineman [1996], [1997]) föltárják azokat az érzelmi jelentéseket, amelyeket a szervezet egyes kulcsszereplői a zöldülés folyamatához kötnek, valamint bemutatják a környezeti problémák narratív kereteit és a vállalatvezetők interpretációit a belső és külső érintettek zöldülés érdekében kifejtett nyomásáról. Beszámolóját olvasva a hat egyesült királysági élelmiszerlánc-óriás felsővezetőivel készített interjúk megállapításairól (Fineman [1996]), döbbenetes látni az Albert *Bandura* (1991) által leírt pszichológiai mechanizmusok működését, amelyekkel a vezetők „eltávolítják” magukat a környezetvédő csoportok által fölvetett hétköznapi erkölcsi normáktól. A *morális kötődés elszakításának* (moral disengagement) mechanizmusai közül az alább tárgyalt négy nyilvánvalóan jelen volt a vizsgált vezetői narratívákban.

Fineman szerint „*e vezetők »munka-« vagy normatív etikája a szabadpiaci közgazdaságtan és a haszonelvű morál egyfajta keveréke*”, amiben „*a vevő testesítette meg a helyes fogalmának megkérdőjelezhetetlen hivatkozási alapját*” (Fineman [1996], 489. o.). A vállalatvezetők érvelésükben rendre fölhozták ezeket a számukra eredeti morális jelentőséggel bíró értékeket (mint a gazdasági vállalkozás szabadsága és a fogyasztói vágyak szuverenitása), ily módon nyerve *erkölcsi igazolást*. Ennek segítségével fogadtatták el az egyénnel és a társadalommal környezetromboló üzleti tevékenységeiket. Az *előnyös összehasonlítások* mechanizmusa ugyancsak elterjedt e felsővezetők körében. Fineman rengeteg példát hoz föl arra, hogy miként állítják be saját álláspontjukat ezek a vezetők úgy, mint ami objektív és vitathatatlan tudományos tényeken nyugszik, szemben a környezetvédők „gazdaságilag naiv” és „túl emocionális” érvelésével, amelyet ráadásul a „kiegyensúlyozottság hiánya” és a „torzítás” is jellemez, hiszen „nincsenek tisztában a tényekkel” (Fineman–Clarke [1996], 719. o.). Ekként értelmezve a környezetvédő csoportok tevékenységét a vállalatvezetők már könnyedén jutnak el ezen érintettek értelmes párbeszédre való képességének és legitimitásának megkérdőjelezéséhez. A vállalatvezetők ugyancsak hajlamosak *figyelmen kívül hagyni vagy eltorzítani szervezeteik gyenge környezeti teljesítményének a következményeit* azáltal, hogy kerülik a szembenézést az okozott károkkal, illetve lekicsinylik azokat, például azt állítván, hogy „*nem igaz, hogy delfinek millióit gyilkolnánk meg a Földön*” (i. m.). Megdöbbenő Fineman azon tapasztalata, hogy a legkevésbé zöld vállalatok vezetői közül néhány egyenesen „*dühödten kirohant a környezetvédőkkel szemben, becsmérelve őket*”, és fölépítve „*egy olyan önvédelmi jelentérendszerrel, amely démonizálja azokat, akik megkérdőjelezzik a vállalatok jogát nem zöldnek lenni...*” (i. m., 492. o. – kiemelés P. Gy.). Ez azt mutatja, hogy némelyik vállalatvezető vészesen közel kerül a *dehumanizálás* alkalmazásához, amely a morális kötődés elszakításának egy további módszere.

Fineman úgy találta, hogy a vezetők által a gyakorlatba ültetett zöld elkötelezettség még a vizsgált legzöldebb vállalatok esetében is a vállalat „kultúrmérnöki” igyekezetének eredménye volt (vö. Crane [1995]), és nem „a mások iránt érzett valódi törődés és gondoskodás”. A szervezeti kultúra nyújtotta narratívák és retorika mellett a környezeti problémákat a vállalatvezetők először „átfogalmazták és érzelmi tartalmától megfosztották”, s végül lefordították a „biztonságos üzleti nyelvre”.

Ennél sokkal biztatóbb, hogy Fineman és Clarke azt is észrevették, egyes vállalatvezetők, különösen a vegyiparban és az energetikai iparban, a félelem mellett csodálatot és tiszteletet is éreztek a környezetvédők iránt, akik folyamatosan árgus szemekkel figyelték vállalataik környezeti teljesítményét (Fineman–Clarke [1996]). Ez az értelmezés már legitimálja a zöld nyomásgyakorló csoportokat, mint a vállalatokét „helyettesítő lelkiismeretet”, amely hangot ad azoknak az érzéseknek és erkölcsi megfontolásoknak, amelyek az üzlet pragmatikus, legfőljebb a felvilágosult önérdék etikáját megengedő világában teljesen hiányoznának.

Mindazonáltal Fineman arra a következtetésre jutott, hogy „a legzöldebb vállalatok által fölépített erkölcsi kultúra lényegében a hagyományos üzleti kultúra némi finomítása, és nem valamiféle átalakulás egy »valóban« ökocentrikus kultúra irányába” (Fineman [1996], 490. o.). E kutatások közelebb visznek bennünket a vállalatok zöldülése egy fontos dimenziójának a megértéséhez, megmutatva azt, mennyire elengedhetetlen, hogy „a szereplők lelkiismerete és cselekedeteik következményeiért vállalt felelősségérzete, amit a bűntudat és a szegény hoz mozgásba, a munkavégzésük során is működjön” (i. m., 480. o.). Összességében tehát nagyon fontos elméleti megállapítása Fineman tanulmányának, hogy általában a zöldülés, de különösen annak etikai alapjai *emocionálisan beágyazottak*.⁷

Andrew Crane nemrégiben közzétett kutatásai (Crane [1995], [1997]) alátámasztják Drumwright és Fineman megállapításait. Egy egyesült királysági termelő-kereskedő céget vizsgáló esettanulmányában⁸ újra találkozunk a fent említett pszichológiai mechanizmusokkal a morális kötődések elszakítására. A vizsgált vállalat vezetői *eufemisztikus jelzőkkel* illették a környezetvédőket – Crane terminusában „eltávolítják” magukat tőlük –, úgy mint a „gyöngyfüzők és copfosok bandája” vagy a „szandálos és szakállas kompánia” vagy „habókosok” ([1997], 568. o.). A cég vezetői folyamatosan *előnyösen hasonlítják össze magukat* a környezetvédőkkel, szembeállítva

⁷ Ez összhangban áll a feminista etika mélyreható kutatásaival (lásd Gilligan [1982]), illetve az erkölcsi magatartás néhány pszichológiai elméletével is (lásd Hoffman [1995]).

⁸ Könnyen lehet, hogy néhányan tamáskodva figyelik a hivatkozott kutatások esettanulmányokra épülő metodológiáját, különösen ha azok csak egyetlen vállalatot vizsgálnak. E módszernek, persze, igen alapos és kiterjedt metodológiai irodalma van, lásd például a grounded theorynek nevezett kvalitatív kutatási metódust (Strauss–Corbin [1990], [1994]).

saját „*kimért és professzionális üzletemberi megjelenésüket és stílusukat*”, valamint „*racionális és technikai érvelésüket*” a zöldek emocionális és etikai megközelítésével. Crane arcuatteremtésként jellemzi ezeket a mechanizmusokat, amely a menedzserek egyik „mikropolitikai manővere” az érintettek környezeti követeléseivel történő konfrontálódás folyamatában.

A vezetők egy másik jellegzetes mikropolitikai manővere az etikai reflexió kerülése volt. Igyekeztek a gyakorlatban „*olyan etikai keretet teremteni, amely tulajdonképpen minden morális jelentésétől megfosztja a környezetet*” (i. m., 570. o.). Crane a vállalatvezetők azon törekvésére is rámutat, hogy a környezeti problémákat olyan „normális” menedzsmentproblémákként fogalmazzák újra, amelyek sokkal inkább technikai megoldást kívánnak. Ez a vezetők narratív taktikája, hogy „normalizálják” a zöldülés folyamatát, például közönséges teljes körű minőségmenedzsment kérdésként beállítva azt. Ezt a jelenséget nevezi Crane „narratív szörfölésnek”. A vállalatvezetők azon igyekezetéről van itt szó, hogy azáltal őrizték meg vagy manipulálják a fennálló hatalmi viszonyokat, hogy morális tartalmától megfosztják (*de-moralising*) és áruvá teszik (kommodifikálják) a természeti környezetet. Úgy váltogatják a „*különböző narratívákat, ahogy az az adott kontextusnak és politikai összefüggésnek megfelel*” (i. m., 572. o.).

A fenti tanulmányok tanulságait összefoglalva számunkra az a következtetés látszik kibontakozni, hogy ha a vállalatok zöldülési folyamatának megértésére és magyarázatára a szervezeti tanulás elméleti perspektíváját használjuk, akkor semmiképpen sem szűkíthetjük le elemzésünk fókuszát az egyedi szervezetre vagy annak kulcsfiguráira. Ha elemzésünk nem akarja szem elől téveszteni a cselekvő és a struktúra összefüggéseinek dinamikáját – minthogy azok kölcsönösen teremtik egymást és sajátos szociokulturális gyakorlatokba beágyazódnak be –, akkor a „társadalmilag szétosztott tevékenységi rendszereket” (*socially-distributed activity systems*) (Engeström – idézi Blackler [1995]) vagy a „vezetői tevékenységek intézményesített logikáját” (*institutionalised logic of managerial activity systems*) (Räsänen–Meriläinen–Lovio [1995]) kell az elemzés egységének választania. Így a tanulás a társadalmi gyakorlatok mindenkor dimenziójaként értelmeződik, történetileg és kulturálisan szituált, hatalmi viszonyokkal és értékekkel átított. A tudás tehát relációs fogalomként értelmeződik. A vállalatok zöldülési folyamatait elemezni igyekvő tanulmányoknak tükrözniük kell – csakúgy, mint a fentiek tették – a vezetői vagy szervezeti akciók szociokulturális, azaz a rendszer szintjén megjelenő beágyazottságát. Ezáltal a cselekvő nemcsak mint egyén, hanem mint egy „személy-a-közösségben” jelenik meg, aki cselekedeteivel működik a világban és hat a világra (Lave–Wenger [1993]).

Záró gondolatok

E befejezésben csupán néhány összefoglaló jellegű megállapításra vállalkozunk. Először, a szervezeteket szociokulturális gyakorlatként értelmezve (ezzel egy meghatározott szervezettelméleti irány mellett elköteleződve) lehetőségünk nyílt a vállalatok zöldülési folyamatainak behatóbb vizsgálatára, a lehetőségek és a korlátok fölvázolására. Azt állítjuk, hogy a vállalatok zöldülésre vonatkozó képessége és tudása részben külső környezetük függvénye, azé a szélesebb társadalmi-gazdasági környezeté, amelybe e szervezeti populációk ágyazottak (vö. Fineman–Clarke [1996]; Halme [1996]; Neale [1997]). A tanulást ezért a társadalmi gyakorlatban közösségileg fölépített megértésként határoztuk meg. Azért, hogy mélyebben megérthessük az üzleti szféra zöldülésének folyamatát, ideálisan úgy kell tanulmányoznunk a szervezet tagjainak környezeti attitűdjét, értékeit, gondolkodásmódját és magatartását, ahogy azok beágyazódnak a szélesebb gazdasági és társadalmi szférába, s azt is figyelembe kell vennünk, hogy egyén és környezete egymást kölcsönösen befolyásolja.

Másodszor – amint azt különösen Fineman és Crane kutatásaiból láthatjuk – súlyos akadályok tornyosulnak egy ökocentrikus szervezeti átalakulás előtt az üzleti szféra, illetve a gazdasági rendszer jelenlegi struktúrája miatt. Ezek az empirikus munkák megerősítik azt a vélekedést, hogy „*az üzleti szférának megvan a maga sajátos etikája*”, ami nemcsak a vállalatok belső természetére nyomja rá bélyegét, hanem az egész vállalati (szabadpiaci) rendszerre. „*Ez a sajátos etika olyan politikákat és akciókat támogat, amelyek ökológiailag veszélyesek.*” (Brenkert [1995], 676. o.; lásd még Jackall [1988]) E „sajátos etika” tartalma az, hogy a vállalatvezetők erkölcsileg nem igazodnak a környezeti problémákhoz, s gyakran elszakítják az ökológiai problémákhoz fűződő hétköznapi morális kötődéseiket. Mindez hatással van érintettjeikkel való kapcsolataik értelmezésére, sőt, még környezettudatos cselekedeteikre is. Mindannyiunk számára ismerősek a vezetői tevékenységek intézményesített logikáját jelentő olyan mindennapos és természetüknél fogva ökológiaellenes gyakorlatok, mint a diszkontálásból adódó rövidlátó szemlélet, a mindennek a beárazására való törekvés (kommodifikálás), az állandó növekedésre érzett kényszer, a bürokratizációra és a specializációra való hajlam, amelyek eredményeképp a döntéshozók még távolabb kerülnek saját döntéseik valódi és másokat érintő következményeitől. Mindezek miatt nem elegendő a kivételes egyénekre vagy szervezetekre, a „morális hősökre” várnunk az ökológiailag fenntartható gazdaság és társadalom megteremtése során. Ahhoz, hogy ezt megvalósíthassuk – vagy legalább megközelíthessük – „*a rendszer szintjére kell vetnünk tekintetünket*” (Brenkert [1995], 679. o.).

HIVATKOZÁSOK

- Argyris, C. [1996]: *Skilled incompetence*; in: Starkey, K. (szerk.): *How organisations learn?*; London: Int. Thomson Business Press, 82–92. o.
- Argyris, C. – Schön, D. [1978]: *Organisational learning*; London: Addison–Wesley
- Bakacsi, Gy. [1996]: *Szervezeti magatartás és vezetés*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bandura, A. [1991]: *Social cognitive theory of thought and action*; in: Kurtines, W. M. – Gewirtz, J. L. (szerk.): *Handbook of Moral Behaviour and Development. Vol. I: Theory*; Hillsdale, NJ.: Laurence Erlbaum Associates, 45–103. o.
- Barley, S. R. – Tolbert, P. S. [1997]: *Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution*; *Organization Studies*, 18(1), 93–117. o.
- Bebbington, J. – Gray, R. – Thomson, I. – Walters, D. [1994]: *Accountants' attitudes and environmentally-sensitive accounting*; *Accounting and Business Research*, Vol. 24, No. 94, 109–120. o.
- Bem, D. J. [1983]: *Beliefs, attitudes, and human affairs*; Brooks/Cole Publishing, Co., Belmont, CA
- Blackler, F. [1995]: *Knowledge, knowledge work and organisations: An overview and interpretation*; *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. o.
- Boda Zs. – Pataki Gy. [1997]: *Versenyképesség és környezetügy*; Műhelytanulmány, *Versenyben a világgal* kutatási program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Brenkert, G. [1995]: *The environment, the moralist, the corporation and its culture*; *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 675–697. o.
- Brown, J. S. – Duguid, P. [1991]: *Organisational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation*; *Organization Science*, 2, 40–57. o.
- Child, J. [1997]: *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect*; *Organization Studies*, 18(1), 43–76. o.
- Clegg, S. R. – Palmer, G. [1996]: *Introduction: Producing management knowledge*; in: Clegg–Palmer (szerk.): *The politics of management knowledge*; Sage, London, 1–18. o.
- Crane, A. [1995]: *Rhetoric and reality in the greening of organisational culture*; *Green Management International*, 12, okt., 50–62. o.

- Crane, A. [1997]: *The dynamics of marketing ethical products: A cultural perspective*; Journal of Marketing Management, 13, 561–577. o.
- Cyert, R. – March, J. [1963]: *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Dechant, K. – Altman, B. [1994]: *Environmental leadership: From compliance to competitive advantage*; Academy of Management Executive, Vol. 8, No. 3, 7–20. o.
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. [1983]: *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*; American Sociological Review, Vol. 48, 147–160. o.
- Dodgson, M. [1993]: *Organisational learning: a review of some literatures*; Organization Studies, 14(3), 375–394. o.
- Drumwright, M. E. [1994]: *Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion*; Journal of Marketing, júl., 58, 1–19. o.
- Dutton, J. E. – Dukerich, J. M. [1991]: *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*; Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, 517–554. o.
- Easterby-Smith, M. [1997]: *Disciplines of organisational learning: Contributions and critiques*; Human Relations, Vol. 50, No. 9, 1085–1113. o.
- Edmondson, A. C. [1996]: *Three faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research*; Human Relations, Vol. 49, No. 5, 571–595. o.
- Edmondson, A. C. – Moingeon, B. [1996]: *When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage*; in: Edmondson–Moingeon (szerk.): *Organisational learning and competitiveness*; London: Sage, 17–38. o.
- Elkington, J. [1994]: *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*; California Management Review, tél, 90–100. o.
- Everett, M. – Mack, J. – Oresick, R. [1993]: *Toward greening in the executive suite*; in: K. Fischer – J. Schot (szerk.): *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 63–78. o.
- Egri, C. P. – Pinfield, L. T. [1996]: *Organizations and the biosphere: Ecologies and environment*; in: Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (szerk.): *Handbook of Organization Studies*; London: Sage, 459–483. o.
- Fineman, S. [1996]: *Emotional subtexts in corporate greening*; Organization Studies, 17(3), 479–500. o.

- Fineman, S. [1997]: *Constructing the green manager*; British Journal of Management, 8, 31–38. o.
- Fineman, S. – Clarke, K. [1996]: *Green stakeholders: Industry interpretations and response*; Journal of Management Studies, 33(6), 715–730. o.
- Gabel, H. L. [1995]: *Environmental management as a competitive strategy: The case of CFCs*; in: Folmer, H. et. al. (szerk.): *Principles of environmental and resource economics*; Aldershot: Elgar, 328–345. o.
- Genus, A. [1992]: *Social control of large-scale technological projects: Inflexibility, non-incrementality and British North Sea oil*; Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 4, No. 2, 133–148. o.
- Genus, A. [1993a]: *Technological learning and the political shaping of technology: The management of R,D&D of wind and wave power in the UK*; Business Strategy and the Environment, Vol. 2, No. 1, 26–36. o.
- Genus, A. [1993b]: *Political construction and control of technology: Wave-power renewable energy technologies*; Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 5, No. 2, 137–149. o.
- Giddens, A. [1984]: *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*; Cambridge: Polity
- Gilligan, C. [1982]: *In a different voice*; Cambridge: Harvard University Press
- Gladwin, T. N. [1993]: *The meaning of greening: A plea for organisational theory*; in: Fischer, K. – Schot, J. (szerk.): *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 37–62. o.
- Gladwin, T. N. – Kennelly, J. – Krause, T.-S. [1995]: *Shifting paradigms for sustainable development*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, 874–907. o.
- Green, K. – Miles, I. [1996a]: *Research, development, technology: Introduction*; in: Welford, R. – Starkey, R. (szerk.): *The Earthscan reader in business and the environment*; Earthscan, London, 105–108. o.
- Green, K. – Miles, I. [1996b]: *A clean break? From corporate R&D to sustainable technological regimes*; in: Welford, R. – Starkey, R. (szerk.): *The Earthscan reader in business and the environment*; Earthscan, London, 129–144. o.
- Halme, M. [1996]: *Shifting environmental management paradigms in two Finnish paper facilities: A broader view of institutional theory*; Business Strategy and the Environment, 5, 94–105. o.
- Harvard Business Review [1994]: *The challenge of going green*; július–augusztus, 37–50. o.

- Hedberg, B. [1981]: *How organizations learn and unlearn*; in: Nystrom, P. – Starbuck, W. (szerk.): *Handbook of organizational design*; Vol. 1. Oxford: Oxford University Press, 3–27. o.
- Heiskanen, E. – Pantzar, M. [1997]: *Toward sustainable consumption: Two new perspectives*; *Journal of Consumer Policy*, Vol. 20, 409–442. o.
- Hendry, C. [1996]: *Understanding and creating whole organizational change through learning theory*; *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 621–641. o.
- Hodgson, G. M. [1993]: *Economics and evolution: Bringing life back into economics*; Cambridge: Polity
- Hoffman, M. [1991]: *Is altruism part of human nature?*; in: Zamagni, S. (szerk.): *The economics of altruism*; Aldershot: Elgar, 10–26. o.
- Jackall, R. [1988]: *Moral mazes: The world of corporate managers*; New York, Oxford: Oxford University Press
- Kemp, R. – Schot, J. – Hoogma, R. [1998]: *Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management*; *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10, No. 2, 175–195. o.
- Lave, J. [1993]: *The practice of learning*; in: Chaiklin, S. – Lave, J. (szerk.): *Understanding practice*; Cambridge: Cambridge University Press, 3–32. o.
- Lave, J. – Wenger, E. [1993]: *Situated learning*; New York: Cambridge University Press
- Levinthal, D. – March, J. [1993]: *The myopia of learning*; *Strategic Management Journal*, 14 (téli különkiadás), 95–112. o.
- Levitt, B. – March, J. [1988]: *Organizational learning*; *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340. o.
- March, J. [1991]: *Exploration and exploitation in organizational learning*; *Organization Science*, 2(1), 71–87. o.
- March, J. – Simon, H. [1958]: *Organizations*; New York: John Wiley and Sons
- Maxwell, J. – Briscoe, F. [1997]: *There's money in the air: The CFC ban and DuPont's regulatory strategy*; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, No. 5, 276–286. o.
- Neale, A. [1997]: *Organisational learning in contested environments: Lessons from Brent Spar*; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, 93–103. o.

- Newman, J. C. – Breeden, K. M. [1992]: *Managing in the environmental era: Lessons from environmental leaders*; The Columbia Journal of World Business, ősz-tél, 210–221. o.
- Nonaka, I. [1994]: *A dynamic theory of organizational knowledge creation*; Organization Science, Vol. 5, No. 1, 14–37. o.
- Nonaka, I. [1991]: *The knowledge creating company*; Harvard Business Review, november–december, 96–104. o.
- North, K. [1992]: *Environmental business management: An introduction*; Geneva: ILO
- Östlund, S. – Larsson, R. [1994]: *The greening of strategic alliances*; in: Thomas, H. et. al. (szerk.): *Building the strategically-responsive organization*; John Wiley and Sons, 351–369. o.
- Palmer, K. – Oates, W. E. – Portney, P. R. [1995]: *Tightening environmental standards: The benefit-cost or no-cost paradigm?*; Journal of Economic Perspectives, 9 (4), 119–132. o.
- Porac, J. – Horward, Th. – Baden-Fuller, Ch. [1989]: *Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers*; Journal of Management Studies, 26(4), 397–416. o.
- Porter, M. – Linde, C. van der [1995a]: *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*; Journal of Economic Perspectives 9 (4), 97–118. o.
- Porter, M. – Linde, C. van der [1995b]: *Green and competitive: Ending the stalemate*; Harvard Business Review, szeptember–október, 120–134. o.
- Post, J. E. – Altman, B. W. [1994]: *Managing the environmental change process: Barriers and opportunities*; Journal of Organisational Change Management, Vol. 7, No. 4, 64–81. o.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: *The core competence of the corporation*; Harvard Business Review, 68(3), 79–91. o.
- Purser, R. [1994]: *Guest editorial: 'Shallow' versus 'deep' organisational development and environmental sustainability*; Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 4, 4–14. o.
- Purser, R. – Park, C. – Montuori, A. [1995]: *Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organisation paradigm?*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, 1053–1089. o.
- Prince, S. J. – Denison, R. A. [1992]: *Launching a new business ethic: The environment as a standard operating procedure*; Industrial Management, nov.–dec., 15–19. o.

- Räsänen, K. – Meriläinen, S. – Lovio, R. [1995]: *Pioneering descriptions of corporate greening: Notes and doubts on the emerging discussion*; Business Strategy and the Environment, 9–16. o.
- Reed, M. I. [1992]: *The sociology of organisations*; Hemel Hempstead: Harvester
- Reed, M. I. [1997]: *In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis*; Organization Studies, 18(1), 21–42. o.
- Rees, W. E. – Wackernagel, M. [1994]: *Ecological footprints and appropriated carrying capacity: Measuring the natural capital requirements of the human economy*; in: Jansson, A.-M. et. al. (szerk.): *Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability*; Washington D. C.: Island Press, 362–390. o.
- Sachs, W. (szerk.) [1995]: *Global ecology: A new arena of political conflict*; 2. kiadás. London: Zed Books
- Scmidheiny, S. [1992]: *Changing course: A global perspective on development and the environment*; Cambridge, MA.: MIT Press
- Schot, J. [1992]: *Credibility and markets as greening forces for the chemical industry*; Business Strategy and the Environment, 1(1), 35–44. o.
- Selznick, Ph. [1996]: *Institutionalism 'old' and 'new'*; Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 270–277. o.
- Shrader-Frechette, K. S. [1995]: *Environmental risk and the iron triangle: The case of Yucca Mountain*; Business Ethics Quarterly, 5(4), 753–777. o.
- Shrivastava, P. [1991]: *Castrated environment: Greening organizational science*; Organization Studies, Vol. 15, 705–26. o.
- Shrivastava, P. [1995]: *Ecocentric management for a risk society*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 118–137. o.
- Simmons, P. – Wynne, B. [1993]: *Responsible Care: Trust, credibility, and environmental management*; in: Fischer, K. – Schot, J. (szerk.): *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 201–225. o.
- Simon, H. [1991]: *Organisations and markets*; Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 2, 25–44. o.
- Spender, J.-C. [1989]: *Industry recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgement*; Oxford: Basil Blackwell
- Spender, J.-C. [1996a]: *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*; Strategic Management Journal, Vol. 17 (téli különszám), 45–62. o.

- Spender, J.-C. [1996b]: *Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications*; in: Edmondson, A. C. – Moingeon, B. (szerk.): *Organisational learning and competitiveness*; London: Sage, 56–73. o.
- Stead, E. W. – Stead, J. G. [1994]: *Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business*; *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, 15–31. o.
- Strauss, A. – Corbin, J. [1990]: *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*; Newbury Park, CA.: Sage
- Strauss, A. – Corbin, J. [1994]: *Grounded theory methodology: An overview*; in: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (szerk.): *Handbook of qualitative research*; Thousands Oaks, CA.: Sage, 273–285. o.
- Tsoukas, H. [1996]: *The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach*; *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (téli különszám), 11–25. o.
- Vergragt, Ph. – Noort, D. van [1996]: *Sustainable technology development: The mobile hydrogen fuel cell*; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, No. 3, 168–177. o.
- Verheul, H. – Vergragt, Ph. J. [1995]: *Social experiments in the development of environmental technology: A bottom-up perspective*; *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 7, No. 3, 315–326. o.
- Walley, N. – Whitehead, B. [1994]: *It's not easy being green*; *Harvard Business Review*, 72 (3), 46–52. o.
- Weick, K. E. [1979]: *The social psychology of organizing*; 2. kiadás. Reading, MA: Addison–Wesley
- Weick, K. E. – Westley, F. [1996]: *Organizational learning: Affirming an oxymoron*; in: Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (szerk.): *Handbook of organization studies*; London: Sage, 440–457. o.
- Whittington, R. [1988]: *Environmental structure and theories of strategic choice*; *Journal of Management Studies*, 25(6), 521–536. o.
- Whittington, R. [1992]: *Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency*; *Journal of Management Studies*, 29(6), 693–712. o.

Fazekas Csaba

A prosperitás teológiája – alulnézetből

Kiegészítések Kocsis Tamás tanulmányához

Kissé későn, de annál nagyobb örömmel fedeztem fel az interneten a *Kovács* című folyóiratot, s abban Kocsis Tamás *A Földi Paradicsom prófétái, avagy mérlegen a biznisszkereszténység ideológiája* című tanulmányát. Az internetes változat használata miatt az alábbiakban nem tudok oldalszámokra hivatkozni, de megállapításaimban ez nem okoz zavart.

A szerző aprólékos gonddal elemzett egy létező, gyakran emlegetett, de részleteiben alig ismert társadalmi-gazdasági, sőt, néha politikai jelenséget, amely Magyarországon elsősorban a Hit Gyülekezetéhez kapcsolódik. E sorok íróját, a szerzőhöz hasonlóan, nagyon érdeklí és állásfoglalásra készíti a sokfelé ágazó jelenség – vele ellentétben azonban volt „szerencsém” hét esztendő tölteni a Hit Gyülekezetében. Kocsis Tamás nagy ívű elemzését nem áll módomban részleteiben kommentálni, egyrészt gazdaságtani ismereteim hiányosságai, másrészt a tanulmány kimerítően alapos és terjedelmes volta miatt. Hadd tegyek azonban néhány megerősítő-kiegészítő megjegyzést, hiszen amit a szerző kívülről látott, azt én belülről éltem át, s talán nem érdektelen, hogy a jelenség, amit az írás a prosperitás teológia apostolai irányából mintegy „felülről” közelített meg, hogyan is nézett, illetve néz ki „alulról”, a hívők hétköznapi valóságában, azaz hogyan is valósul meg a szószékről hirdetett sajátos bibliaértelmezés. Szintén megpróbálok a tudományos elemzés pártatlanságával közelíteni a témához, bár gondolataim óhatatlanul személyes motívumokkal keverednek. Már csak azért is, mert annak oka, hogy sokakhoz hasonlóan hátat fordítottam a gyülekezetnek, jórészt a prosperitás teológiájának köszönhető.

Kezdjük azzal, hogy a hivatkozott írás valóban dicséretet érdemel. Egyfelől azért, mert talán elsőként vállalkozott a jelenség átfogó és részletes ismertetésére, másfelől – egy történelemmel foglalkozó embert valóban megnyerő módon – elsősorban a forrásokra, vagyis a Hit Gyülekezeté saját kiadványaira, *Németh Sándor* (aki a gyülekezet főpásztorja) és mások prédikációinak a szövegére támaszkodott. A szakirodalom széles körű ismerete mellett a szerző kínosan ügyelt a precizításra, olyan szokatlan apróságokig bezárólag, hogy az audio- és videofelvételekben elhangzottakra percre pontos hivatkozásokat alkalmazott, nem is keveset. Szemmel látható továbbá, hogy a szerző egyáltalán nem elfogulatlan vallási-teológiai kérdésekben, a prosperitás tanának tekintetében állásfoglalása mégis távolságtartó-tudományos, és nem kíván a rosszízű szektavitákhoz propagandaanyagot nyújtani, s még a bővülködés-szakértők nyilvánvalóan mosolyogtató vagy tragikomikus tanításait is visszafogottan, s nem cinikusan kommentálja.

Végső konklúzióinkat előrebocsátva, Kocsis Tamás diagnózisa néhány apró észrevételtől eltekintve – mondjuk 99 százalékban – pontos. A szerző téves megállapításai közül megemlítem, hogy mind ő, mind az egyéb, konzervatív szellemiségű műhelyekben született elemzések úgy vélik, hogy a Hit Gyülekezete elsöprő népszerűségnek és támogatásnak örvend baloldali-liberális vagy éppen ateista körökben. A képet azonban árnyalni kell, ugyanis az utóbbiak jó része nem kifejezetten tekinti szövetségésének vagy szimpatizánsának a gyülekezetet, akkor sem, ha az nagyon szerette volna. Értelmezésem szerint egyes liberális-ateista körök és a „hitesek” között semmiképpen sem szellemi, legfeljebb alkalmi politikai érdekszövetség működött, illetve működik. Éppen a Kocsis Tamás által említett Magyar Narancs volt például az a lap, amelyik a rendszerváltozás után elsőként vitriolos hangvételű és jórészt valótlan tanulmányban „cikizte” a gyülekezet hitéletét, de számos negatív tudósítás, glossza, megjegyzés lát azóta is napvilágot keresztény-nemzetinek aligha minősíthető lapokban is (Élet és Irodalom stb.). A mérsékelt és radikális jobboldal lapjai, s a konzervatív médiumok ugyanakkor megítélésem szerint mindig is átestek a ló túlsó oldalára: a közvéleményt nem tájékoztatni, hanem riogatni akarták a gyülekezettel kapcsolatban, sok esetben közöltek valótlan, illetőleg tendenciózusan torzító beszámolókat, alig-alig adva lehetőséget a másik félnek is. Mindennek következtében máig nem vált lehetővé, hogy pártosságtól mentesen, például a *Kovácsban* megjelent tanulmányhoz hasonló módon alkothassunk reális képet a Hit Gyülekezete dolgait illetően. A történelem pedig azt bizonyítja, hogy a „szektázásba” bizony bele lehet feledkezni, a tudatlanság és a harag pedig rossz tanácsadó és senkinek sem használ.

A liberális, szabadgondolkodó körök egy részének valóban imponál az erkölcsös, a történelmi egyházakhoz képest elevennek és sokszínűnek tűnő új vallási kezdeményezés, de legfeljebb semleges és nem elkötelezett támogatóként viszonyulnak ahhoz, a gyülekezet politikai-közéleti aktivitása pedig sokaknak nem tetszik. Ami pedig a vélt nyomasztó médiatámogatást illeti, meggyőződésem szerint itt kétirányú dezinformáció működik, hol a gyülekezet, hol az ellenfelei részéről. A Hit Gyülekezete ugyanis sosem élvezett jelentősebb kivételezettséget az elektronikus médiumok részéről, náluk jóval alacsonyabb támogatottságú közösségek többet és jobb színben szerepelhettek. Jórészt csak a gyülekezet saját készítésű – tehát nem nagy közpénzeket felemésztő – *Hit-köznapok* című rövidfilmjei kerülhettek időnként a közszolgálati televízió képernyőjére, ami szerintem – a közösség jelenlétére, tagadhatatlan nagyságrendjére tekintettel – abszolút normális dolog. A Duna Televízióban soha egy percet sem kaptak, de nem foglalkozott velük egyik országos kereskedelmi csatorna sem különösebben, s ha megtennék, akkor sem találnék benne kifogásolnivalót. Ők ugyanis arról tájékoztatnak, amiről úgy érzik, hogy érdemes, ez bőven belefér a szólásszabadságba. A Hit Gyülekezete továbbá nem annyira esküdt ellensége a törté-

nelmi egyházaknak, mint ahogy az esetleg kívülről látszik. Állítom, hogy nem valami ellen, hanem valamiért szerveződnek, s a történelmi egyházak gyakran túlreagálják a gyülekezet ellenük indított állítólagos „támadásait”. A katolicizmussal szembeni kritikájuk (Mária-kultusz, kép- és szobortisztelet stb.) például nem különbözik a klasszikus protestantizmus érvrendszerétől, s e kritika hangvételét lehet kifogásolni, ám a felvetés jogosságát vagy lehetőségét aligha.

A hivatkozott tanulmány a gyülekezet gazdasági vonatkozásait veszi górcső alá, mégis említést kell tennünk az írás által is érintett politikai kapcsolatokról. Talán a szerző sem gondolja komolyan, hogy *politológiailag* helytálló az SZDSZ-t „szélsőséges tömörülésnek” nevezni, ezt legfeljebb mások egyes tanaihoz viszonyítva teheti. (Szerencse, hogy ez az egyetlen ilyen minősítés az írásban.) Nos, a Hit Gyülekezete közismert politikai kötődése is azok közé tartozik, amellyel véleményem szerint Németh Sándorék mára a jókora aránytévesztés csapdájába estek, egy eredetileg érthető és elfogadható folyamat torzulása következtében. A múlt rendszerben a függetlenségét és antikommunista beállítottságát őrző, ezért számos zaklatásnak kitett gyülekezet logikusan talált utat az akkori demokratikus ellenzékhez, majd a formálódó SZDSZ-hez, s minden erejével a társadalom demokratizálódásáért, azon belül is elsősorban a szabad vallásgyakorlásért küzdött. Mivel ekkoriban az evangélium hirdetése, értékeinek a magyar társadalom felé közvetítése volt a közösség egyetlen célja, nem várt mást a gyülekezet a pártoktól és a politikai intézményektől, csak azt, hogy hagyják őket békén. 1990 után azonban a gyülekezet számos vezetője úgy vélte, az – eredetileg a kommunista pártállammal szembeni aktivitásban testet öltő – politikizálás fenntartására kényszerülnek azon együttműködés miatt, amely a rájuk konkurenciaként, görbe szemmel néző történelmi egyházak és a rendszerváltozáskor hatalomra került (önmagukat keresztényként definiáló) erők között alakult ki.

A gyülekezetet teológiai felfogása egyértelműen a konzervatív társadalom-értelmezés mellett kötelezte el, a túlpolitikizált légkörben azonban jobban féltettük a vallásszabadság bibliai alapértékét – és ezzel a gyülekezet pusztá létét – azokkal szemben, akik ezt alkalmasint tollvonással szüntették volna meg. Talán nehéz elhinni, de a hideg futkosott a hátunkon, hogy azzal az SZDSZ-szel „kell” együttműködnünk, amely nemcsak a spontán szerveződő és törvénytisztelő vallási közösségek, hanem például a homoszexuálisok mellett is ugyanúgy áll ki. Higgyék el továbbá, hogy 1994–1998 között a Hit Gyülekezetének semmi közvetlen haszna nem származott a politikai kurzusváltásból. Az MSZP például a katolikus egyházzal kapcsolatos látványos arculatjavítást szorgalmazta, de nem harcolt értünk az SZDSZ sem, Hack Péterre az ellenfelei sem mondhatják, hogy képviselői munkája közben lépten-nyomon gyülekezeti érdekekre hivatkozott volna. Az egyetlen nyereség a fenyegetettség pusztá megszűnése volt. Rövidre zárva a témát,

ami 1990 táján a politikai kapcsolatkeresésben még elfogadható és reálisan elemzett közösségi érdek volt, az később egyszerű öncéllá változott. Sosem tudtam elfogadni, hogy egy vallási közösség (legyen az bármelyik) nyílt politikai ambíciókkal akarja valamely politikai pártot (legyen az bármelyik) saját felekezeti céljai érdekében motiválni.

Természetes dolog, hogy az egyházaknak, mint társadalmi intézményeknek, pártszimpátiái vannak, egyesektől inkább várják, hogy hatalomra kerülve szeressék őket, mint másoktól. Ezt a reális igényt azonban nem szabad összetéveszteni a politikai nyomásgyakorlás szándékával, amely az SZDSZ-t illetően jellemezte a gyülekezetet. 1994-ben például – egy felettből különös pártalapítási ötlet elvetését követően – valamennyi fővárosi és számos vidéki választókerületben indult „hites” jelölt az SZDSZ, az Agrárszövetség vagy a Zwack-párt színeiben, és abban bízunk, hogy még valószínűbb frakciónk is lehet. Az 1998-as választásokon aztán szinte mértéket vesztett a gyülekezet vezetése: az SZDSZ kampánystábjával mellett a gyülekezet sajátot létesített és szervezeten gyűjtötte a kopogtatócédulákat a pártnak, bevallottan azért, hogy ezért majd az érdekeinket fogják képviselni.

Ám ettől a liberális politikusok sem voltak elragadtatva, helyi szinten bizonyosan nem, s a gyülekezet tagságából is határozott ellenérzéseket váltott ki a vezetőink által szorgalmazott „nyomulás”. A cél nem szentesíti az eszközt, s ezt akkor sem tudtam elfogadni, ha „a katolikusok is ezt csinálják” szlogennel próbáltak atyámfiai megnyugtatni. Örömmel vallom, hogy határozottan „kiszálltam” a dologból, és egyetlen kopogtatócédulát sem gyűjtöttem. Az SZDSZ 1998-as választási szereplése egyébként a Hit Gyülekezte politikai stratégiájának fogadtatására és hasznosságára is rávilágít, a párt hozzávetőlegesen annyi mandátumot gyűjtött volna a „hitesek” nélkül is, mint amennyit a támogatásukkal sikerült elérnie. Ez akkor is így van, ha ezt a következtetést a gyülekezetben azóta sem merték levonni. Németh Sándor még külön politikai helilapot is indított azért, hogy a közvéleményt megnyerjük, s véleményem szerint ez az akció ebben a formában már öncéllá vált, ami a magyar valóság felületesebb vagy téves ismeretéből fakad, s egy keresztyén egyház küldetésével nehezen összeegyeztethető. De ez a téma már messzire vezetne, talán majd más alkalommal, és elnézést kérek, ha hosszan taglaltam volna a politikai kapcsolatokat, de mindez a gyülekezettel való szakításom egyik további fontos oka volt, mások mellett.

A prosperitás teológiájának lényegét Kocsis Tamás szokatlanul éles szemmel elemzi. Rámutat arra, hogy a prosperitástannal (vagy a keresztyén körökben is malíciával elterjedt névvel: a „health & wealth movement”-tel) kapcsolatban az első és legfontosabb dolog az, hogy már a tanítás jónak vagy rossznak minősítése előtt megállapíthatjuk: itt nem bibliai igazságról, illetve abból következő magatartásról van szó, hanem egy tipikusan amerikai életfelfogás szüremkedik át rajta. Teljesen helytállóan véli úgy, hogy a

prosperitás-elmélet lényegében az elmúlt században felbukkant és a parttalan szabad versenyre épülő kapitalizmus krisztianizált változata. Nem akarom a szerző „telitalálatait” újra leírni, kiemelném viszont a tanítás forrásvidékein tett barangolását: valóban arról van szó, hogy az Isten anyagi áldásáról szóló részeket indokolatlanul túldimenzionálták, megfélekedve arról, hogy az áldás a Bibliában egy rendkívül összetett és sokféle módon megnyilvánuló dolog.

Hiszek abban, hogy Isten kegyelme a szűkölködők életében ilyen módon is megnyilvánulhat, a prosperitás-teológusok szemében azonban ez valóságos automatizmussá vált. Ha jó keresztény vagy, akkor Isten gazdaggá, vagyonossá tesz, s ez olyan törvényszerű, mint az egyszerű – lehetne röviden összegezni mindazt, amiben magam is hosszú ideig éltem, s tagadtam le minden olyan jelenség pusztá létét is, ami ennek az ellenkezőjére utalt volna, pedig volt és van ilyen bőven. Hányszor fogadtam kétkedve a – nem viccelek – „mennyei automatáról” szóló tanításokat, vagy azokat, amelyek szerint az adakozás tulajdonképpen „befektetés a mennyei bankba”, amely, mint tudjuk, sosem kerül csődhelyzetbe, és amennyit adakozol, azt hamarosan kamatostól kapod vissza stb. A gyülekezetből történt távozásom óta hitetlenkedem amiatt, hogy egykor hol teljes azonosulással, hol kénytelen-kelletlen magam is hitelt adtam mindennek. A sok emlék közül csak azt idézném fel, hogy amikor a gyülekezetben gyűjtést tartottunk, gyakran énekeltük azt a fülbemászó éneket, amelynek refrénje: „adj, és biztosan visszaszáll...” Értjük: biztosan! Pedig az adakozás keresztyéni magatartása nem lehet célzatos: amit adok, azt jó kedvvel (lásd alább), Isten iránti szeretetből adom, akkor is, ha soha nem kapom vissza. A két fillért adó özvegyasszonyt Jézus nem azért állította példának a gazdagokkal szemben, mert hamarosan milliommossá vagy legalábbis tehetőssé vált (lásd *Mk* 12,41–44).

A fő probléma, amint a szerző is kifejti, az automatizmus, azaz az Isten szuverén akaratában rejlő ajándékok és áldások megragadása vagy esetenként kikényszerítése. A tanulmány a teológia és a gazdaságtudomány határán egyensúlyozva sokoldalúan mutatja be mindennek tarthatatlanságát. Nem akarom a szerző aprólékosan ismertetett íghegyeit szaporítani, megemlítem viszont, hogy adománygyűjtéskor két fő bibliai helyet kellett mindenkor idéznünk: az „*adjatok, néktek is adatik*” (vö. *Lk* 6,38) és főleg az „*aki szűken vet, szűken is arat, bőven vet, bőven arat*”, „*a jókedvű adakozót szereti az Isten*” (*2Kor* 9,6–7) igeverseket. A szentírás egészét szemlélve azonban aligha lehet Isten akaratá ez a fajta automatizmus, az Úr ugyanis a fukarságtól és a kicsinyes kuporgatástól óv bennünket, és arra buzdít, hogy a céljaira adva ne tartogassuk magunknak adományainkat. Annak azonban, hogy Isten ránk árássa minden kegyelmét, nem a felhalmozás és a dűskálás a célja, hanem az, hogy „*minden jótéteményre alkalmassak legyünk*”. Azt hiszem, számomra a leghelyesebb Agur imádsága volt (lásd *Péld* 30,8–9),

amikor a gazdagság és a szegénység közötti megmaradást óhajtotta, s a két szélsőség egyformán leselkedő veszélyeire figyelmeztetett. A Hit Gyülekezete ezt nem teszi, nem a veszélyekre, hanem a várható előnyökre koncentrálna. Az Úr valóban természetesen szinten is gondoskodik a benne bízókra, lásd például a hegyi beszéd példázatait, ahol Jézus arról beszél, hogy ne aggódalmaskodjunk a javaink felől, ám itt nem arról van szó, hogy mindenképpen szerezzünk magunknak még többet. A Biblia valóban beszél arról, hogy „*gazdagság és bőség lesz az igazak házában*” (Zsolt 112,3) stb., ám ha ezt abszolutizáljuk, akkor önellentmondással kellene vádolnunk az Ó- és az Újszövetséget, vagy valamiféle bűnökkel Isten hatalmas, ám anyagiak tekintetében olykor nagyon is megpróbált szolgálit. Úgy gondolom, hogy ezekből az igeversekből csak a szentírás egészéből való kiragadásuk útján lehet prosperitás teológiát formálni.

Ha ugyanis szükségét szenvedünk, vagy ha csak nem annyink van, amennyit szeretnénk, akkor nem biztos, hogy ennek hitéletünk gyengesége az oka. A prosperitástanban kimondatlanul (sőt, alkalmasint kimondva is) ott bujkált a feltételezés: ha Isten automatikusan bőségesen áld meg minket anyagiakkal, akkor annak hiányában valami baj van velünk, esetleg rossz keresztények, hitetlenek, bűnösök vagy a „szükségese” kevesebbet adakozók voltunk. Ez a jelenség egyébként nagyon hasonlít ahhoz, amikor a pünkösdi-karizmatikus mozgalom esetenként a gyógyítással kapcsolatos bibliai tanításokat sarkítja odáig, hogy ha betegség van és nem tudsz tőle ima által azonnal megszabadulni, akkor valami egyéb baj van veled, „démonok gyötörnek” stb. (vö. Szalai [1998], 96–102. o.).

És itt következik az, amiről Kocsis Tamás – érthetően – nem beszélt: miközben a prosperitás teológiája egyre többek gondolkodását hódítja meg elméletben, egyre kevésbé megy át a keresztény hívők gyakorlati életébe. Mindennek „gyümölcse” sokak életében az önvád, az értetlen önmarcangolás, amelyet még bevallani is szégyellnek. Hetente legalább kétszer hallják a pulpitusról, hogy aki ad, annak adatik, adj minél többet, s nemsokára gondtalan életet élhetsz, vagy már most is élsz, ugye? (Igeeeeeen!) A prédikátorok azonban nem mernek szembesülni a ténnyel, hogy a gyülekezet tagjainak életében mindennek nyoma sincs. Magam is gyakran szégyenkeztem amiatt, hogy közalkalmazotti (tanári) fizetésemből nem lényegülhettem át a bővülködés tanúsítójává, magamban kerestem a hibát, vajon miért nem szakad nagyobb anyagi áldás rám, hiszen szerettem és szolgáltam az Istent, s egy vidéki gyülekezet vezető személyisége voltam. Bizony, sokaknak okozott traumát e tanítás hallgatása, s hogy nem tudták összeegyeztetni azt saját életkörülményeik valóságával. Jó ideje Miskolcon élek, az itteni gyülekezet nagy részét kezdetektől fogva egyszerű, Isten szerető, ám nagyon is szegény emberek (munkanélküliek, kifizetésűek stb.) alkotják, akik hűmögve hallgatták órákon át, amint a Budapestről érkezett prédikátor amerikai stílusú ódákat zeng a bővülködésről. (Benny Hinn – Kocsis

konklúziójaként idézett – manilai megtapasztalásait én Miskolcon éltem át.) Kis, vidéki gyülekezetünket alig néhány vagyonos ember adományai „tartották el” mindig is, a többségnek néha a buszjegy kifizetése is problémát okozott, mégis a bővülködést kell hirdetniük. Nem hiszem, hogy állapotuk miatt Isten előtt rossz kereszténynek bizonyulnának az utolsó napon.

Felidéznék egy esetet ezzel kapcsolatban. Egy alkalommal, amint éppen nyakig ült az ország a Bokros-csomagban, említett prédikátorunk arról beszélt, hogy milyen arányban illik adakozni az új fővárosi Hit-csarnokra, s a következő kérdést tette fel. *„Hogy mennyit tudtok adakozni? Vegyünk például egy átlagos nettó fizetést, az körülbelül ötvenezer forint...”* Maga sem vette észre, hogy döbbsent csend fogadta szavait, s a gyülekezet struktúrájára, hangulatára jellemző módon senki sem merte megmondani neki, hogy a túlnyomó többség – különösen Miskolcon – rendszerint alig több mint a feléből tartott el egy családot. Amióta a gyülekezetből távoztam, megőriztem Istenbe vetett hitemet, s úgy érzem, hozzá való kötődésemet is, eltűnt viszont az anyagi életem miatti önvádam, sőt – lehet, hogy inkább az általános gazdasági törvényszerűségeknek megfelelően – családommal még egy kicsit jobban is élünk, legalábbis egyelőre. Hogyan is lehetséges ez?

Mindennek bibliai alapjai tekintetében Kocsis Tamás soraihoz hozzátenném: nem pusztán az Újszövetség fényében vannak problémák az ószövetségi áldás-bővülködés értelmezésben, hanem már a megváltás előtti üdv-történet hőseinél is. Az Ószövetségben nem pusztán a javakban tobzódó Ábrahámról, Izsákról és Jákóbról olvashatunk, Isten nagy embere volt nemcsak a kincstartói székben ülő, hanem az igaztalanul börtönben sínylődő József, a pusztában menekülő Mózes, a sáros verembe vetett Jeremiás, a hollók táplálta Illés stb. is. Nem hiszem, hogy az utóbbiak kevésbé lettek volna „áldottak”. De ha már Izrael két legnagyobb királyát összehasonlítjuk: logika szerint az akkori világ egyik legnagyobb vagyonát felhalmozó Salamonnak jóval áldottabb uralkodónak kellett lennie, mint apjának, például annak üldöztetéseinek korában. Nyilván nem erről van szó, Dávid magasztalta Isten a jóságáért, benne bízott megpróbáltatásaikor is. De nem látom az amerikai stílusú bővülködés külsőségeit a Szentlélektől elragadott Fülöp, a missziós utakra induló Pál, az eljövendőket a Patmoszon látomásokban átélő János apostolok életében sem. Mindazok a magyarázatok, amelyek az utóbbiak és a modern prosperitás teológia hívei között próbálnak hidat verni, jellegükből adódóan erőltetettek. A Hit Gyülekezetében az utóbbi időben nem tudok szegénységgel kapcsolatos tanításról, pedig a Bibliában legalább annyi szó esik a szükséges javakban hiányt szenvedőkről, mint az azokban bővelkedőkről (vö. Jelenits [1992]).

Összességében úgy gondolom, hogy nem a munkánk gyümölcsként történt vagyonszerzés a hibás értelmezés, hanem annak keresztény értékke magasztosítása. Vannak aztán összecsúsztott fogalmak is, például ha a bővülködés-szakértők – az általuk esetenként többet hivatkozott, mint ismert –

Max Weber emlegetik. Nagyon leegyszerűsítve a dolgot, a protestáns etika értelmében a nagyon is viszonylagos vagyonszerzésért – kihasználva a kedvező gazdasági körülményeket, valamint az Istentől való rátermettséget – meg kell dolgozni, a prosperitás teológia szerint viszont mindez az ölnünkbe pottyán, az istenhít következtében egyre kevesebb munkával egyre többet lehet, sőt kell kapnunk, pontosabban megszerezniünk. (Csak megjegyzem, hogy Max Weber könyvének 1995-ös magyar kiadása tartalmazta nálunk először az alig méltatott *A protestáns szekták és a kapitalizmus szelleme* című fejezetet.)

A krisztianizált prosperitás vélt törvényszerűségei a valóságban elsősorban egy szűk, egyre oligarchikusabbá váló kör, a Hit Gyülekezete vezetőinek életében „működnek”. Cinikusan mondhatnánk, hogy könnyű azoknak a bővülködésről tanítani, akik maguk szabják meg saját jövedelmüket a gyülekezeti kasszából. A gyülekezet egyéb főállású alkalmazottainak bérezése ugyanakkor nem mutatott ezzel párhuzamot, általában keveset keresnek, sokan kifejezetten nehezen éltek, de vállalták azt a gyülekezet céljai érdekében. (A közelmúltban ezen a téren – információim szerint – történtek változások.) A vezetők rendszerint az „*akik az evangéliumot hirdetik, abból éljenek*” bibliai igazságra hivatkoznak (1Kor 9,14.), de Pál apostol nem beszélt arról, miként tegyék ezt. Úgy gondolom, valóban indokolatlan és szélsőséges dolog lenne elvárni, hogy egy ekkora tagságot szerzett gyülekezet vezetői másodállásban végezzék munkájukat és Trabanton járjanak. Ám legalább ennyire a másik véglet az az indokolatlan luxus, amelyet a gyülekezet vezetősége természetesnek tart. Gyülekezetszerte legendák keringenek Németh Sándor vagyonáról, balatoni villájáról, de szerintem nem is ez a lényeg, mert erről a kívülről aligha rendelkezik hiteles információkkal. Amiről viszont tudhatunk és magam is mindig kifogásoltam, az a vezetőknek „áldásképpen” juttatott adományok, valamint a sokmillió autócsofák. A vezetősége eltartásában a gyülekezet megint csak túlzásokba esett, s nem vette észre, hogy Magyarországon egyszerűen értelmetlen és felesleges az, ami Amerikában esetleg megszokottan csillog (vagy talán ott sem). A miskolci Hit Gyülekezete például csak azért havi több tízezer forintot juttat budapesti pásztorának, hogy az illető heti egy délután megtart egy istentiszteletet, ami benzinköltséggel együtt is kissé aránytalannak látszik. Aztán kisebbfajta deficitet okozott egy-egy „nevesebb” vendégszolgálat, hiszen arról nem lehetett szó, hogy ne luxushotelben szállásoljuk el igehirdetőnket stb. Egymás között súgva megemlítettük, hogy talán a gyülekezet vezetőségi megbeszéléseit sem méregdrága szállodák konferenciatermeiben kellene tartani, de senki sem merte ezt az álláspontot határozottan képviselni. A helyi gyülekezetek között állandóan vetélkedés folyt azzal kapcsolatban, hogy nehogy túl keveset adjunk valamiért, nehogy baj legyen belőle. Hangsúlyozom, mindezért nem felelősöket keresek, nem tiltakozok, nem kiabálok, sőt, sok érintettet hibáztatni sem tudok, egyszerűen csak megállapítom,

hogy a Hit Gyülekezete bizony elszakadt a magyar valóságtól, amelynek egykor jó ismerőjének bizonyult, s önmaga szubkultúrájaként keresi helyét a világban. Talán ez a prosperitás teológia egyik forrása is.

De úgy látszik, az eltévlyedésnek nincsenek határai. 1998 őszén, amikor felavatták a Hit Gyülekezete impozáns csarnokát, egy héten keresztül másról sem volt szó, csak az adásról, az adásról és az adásról, amelynek hihetetlen gyümölcsői várnak az adakozó keresztényre. A vendégszolgálatot az a bizonyos amerikai Rodney M. *Howard-Browne* biztosította, akiről Kocsis Tamás tanulmánya nem tesz említést, noha a prosperitás teológiának és a nemzetközi karizmatikus mozgalomnak ma sokkal inkább meghatározó alakja, mint például a Hit Gyülekezete előtt – talán Németh Sándort érintő burkolt kritikái miatt – jó ideje kegyvesztettnek tűnő Derek *Prince*. Hogy ez a Rodney milyen hatást tud tenni az emberekre, jól mutatja, hogy egykori atyámfiai nekem is lelkesen számoltak be arról (ekkor már nem voltam a gyülekezet tagja), hogy „micsoda fantasztikus adakozások voltak, most jöttünk rá, hogy mindent adni kell” stb. (A gyülekezeti csarnok költségei nyilván külön témát jelentenek.) Állítólag Rodney is valósággal „kiporszívózta” az emberek pénztárcáját, nem csodálkoznék, ha egyeseknek az adakozásaik később megélhetési gondokkal párosulnának. Összességében úgy gondolom, hogy ez már önmagáért való szélsőség, és ki tudja, mi jöhet még. Vagyis nemcsak az érdekes kérdés, hogy az adakozás túlhangsúlyozása bekövetkezett, hanem az is, hogy mire fordítják ezeket az óriási összegeket. A gyülekezeti bizonyágtételekben az anyagi áldás fontos helyet kapott, de hogy milyen is azok tartalma, gondoljuk csak meg, valaki a bővülködés teológia gyümölcseinek tekintette, amikor egy vevője tudatosan többet fizetett a vásárolt áruért (ez talán már másokkal is előfordult), illetve anyagi áldásnak minősült, ha „pénzt kaptam a szüleimtől” stb.

Végül Kocsis Tamásnak is felhívom a figyelmét egy fontos dologra. Ő maga is következetesen keresztény tradícióról beszél, ám én úgy gondolom, hogy amellett, vagy pontosabban azon belül meg kell különböztetnünk egy protestáns, illetőleg puritán hagyományozódást is. A Hit Gyülekezete eredetileg nem a prosperitás teológia szélsőségeit hirdette, s azt hiszem, a kilencvenes évek elején még a gyülekezet is e protestáns tradíció hordozói és továbbvivői közé tartozott. Annak egyik legfontosabb eleme tekintetében mindenképp, ugyanis azt vallottuk, hogy a gyülekezet anyagi szükségleteit kizárólag a hívők adományaiból kell előteremteni, egy aktív és vallását fontosnak tartó közösség tagjainak ugyanis meg kell érje az adakozás. Az önkéntes és elkötelezett egyháztagságból fakadó felfogás sarkallt az adakozásra és a tizedfizetés bibliai elvének gyakorlására, mert a miénknek éreztük azt, amiért tettük, anélkül hogy a bővülködés „szent öncélját” hirdettük volna. Hiszen ne feledjük, az adakozás egy nagyon fontos, szentírásban lefektetett kötelezettség. A gyülekezet a puritán tradíciót követve minél inkább el akart fordulni a történelmi egyházak (elsősorban a római katoliku-

sok) gyakorlatától, amelyek a múltban rendszerint az állammal való szoros kapcsolattartás profitjaként szerzett vagyonból éltek. Azt mondtuk, hogy aligha hihető, hogy Pál apostol költséges missziós útjait Néro császár finanszírozta volna, az akkori hívek nyilván „*erejük szerint, sőt erejük felett is adakoztak*” (vö. 2Kor 8,3). Az egykori hatalmas egyházi birtokokból és a püspökök feudális nagybirtokosságából származó óriási vagyonnal, s mindennek napjainkig ható következményeivel szemben a Hit Gyülekezete is a hívők aktivitására, Isten országa iránti – anyagiakban is mérhető – elkötelezettségére kívánt építeni. Szóval ez a prosperitás teológia nem olyan nagyon régi dolog, nem volt ez mindig így, sőt, például 1992-ben még a *Hit Info* című gyülekezeti lap szerkesztőjeként rendeztem sajtó alá Németh Sándor személyes instrukcióit egy az amerikai kereszténység vadhajításait általában és részleteiben bíráló tanulmánnyal kapcsolatban.

Messzire vezetne, de általánosságban megemlítem, hogy nézetem szerint a Hit Gyülekezete valahol utat tévesztett az elmúlt években, amelynek az anyagiak csak az egyik összetevőjét alkotják. Mindez, persze, nem köthető egyetlen eseményhez vagy dátumhoz. A hivatkozott, a Magyar Szemlében 1993-ban megjelent *Vácz* Gábor-írás idején még bizonyosan nem estünk át a ló túlsó oldalára. Így lett a puritán, anyagi függetlenségére joggal büszke keresztény közösségből amerikai mintájú prosperitás teológiát hirdető közösség. Régebben például elvet csináltunk abból, hogy az állami költségvetésből egy huncut krajcárt sem fogadunk el hitéleti célokra, hiszen minden felekezeten el kell tartania önmagát. Aztán ez a tanítás „elhalkult”, és ma már a Hit Gyülekezete is részesül a büdzséből, ha nem is nagy mértékben. Az ige hirdetésben és a hitéletben bekövetkezett hangsúlyeltolódást sokan észrevették, ám ez persze nem jelenti azt, hogy a gyülekezet vezetői ne ragaszkodnának ma is az alapvető keresztény szellemi-erkölcsi értékekhez.

A prosperitás teológia számos, a szerző által is kiemelt gyenge pontja közül csak egyre hívom még fel a figyelmet: jellegeből adódóan nem lehet alkalmas a bővülködés tan arra, hogy világméretű evangélizáció sarjadjon belőle, hiszen komoly korlátai is vannak. A kiségyházak jelenségét szociológusok tucatjai boncolgatják hazánkban is, de ritkán kíváncsiak a „növekedést” középpontba állító közösségek létszámbeli gyarapodása megtorpanásának okaira. Pedig tény, hogy előbb-utóbb „beállnak” egy létszámmra, s nem tudnak újabb rétegeket megnyerni maguknak. Azt hiszem, a Hit Gyülekezete is eljutott növekedése zenitjére, s az újabb megtérőket a távozók nagy száma ellensúlyozza.

Összességében azt hiszem, hogy a Hit Gyülekezete a rendszerváltozás idején létező és fontos feladatot töltött be Magyarországon. Olyan rétegeket szólított meg Krisztus örömhírével, akikhez az más úton aligha jutott volna el, színesítette és gazdagította a magyar társadalom és – pünkösdi irányultságával – a kereszténység életét, akkor is, ha voltak bőven kritikusaik. Az

úttévesztés markáns jele egyébként a társadalmi átrétegződés is, hiszen míg akkoriban az értelmiség széles rétegei is megtértek a gyülekezetben (különbféle zenészekről az egyetemistákig, tanárokig, orvosokig), addig mára alig maradt belőlük. A meghatározó – a már említett munkanélküliek és kisegzisztenciák csoportja mellett – a tipikusan „magyar vállalkozóknak” nevezett réteg lett, nyilván nem függetlenül a prosperitás teológiájától.

A gyülekezettel való szakításom ellenére úgy érzem, annak jelenléte meglévő társadalmi igényt elégít ki, tagjai felnőtt emberek, akik a maguké-
ből adakoznak, s nem a másé-
ből, hibáiknak és erőnyeiknek pedig majd ők látják a következményeit, ha látják. Sőt, tapasztalat szerint, gyermekeiket erkölcsös és törvénytisztelő életre nevelik, s maguk is így élnek, sokkal inkább, mint a magyar társadalom többsége. Súlyos hibát követnek el tehát azok, akik adminisztratív eszközök után kiáltanak. E ponton azonban – területi okok miatt – abba kell hagynom a szerteágazó és a fenténél jóval részletesebben is boncolgatható téma folytatását.

A prosperitás teológiája azonban valóban széles körben elterjedt vakvágány, s ma már én is osztom a Kocsis Tamás írása utolsó lábjegyzetében foglaltakat: a tradicionális bibliaértelmezés számos eleme iránt bizony nagyobb érdeklődést kell(ene) tanúsítanunk.

HIVATKOZÁSOK

Jelenits I. [1992]: *A szegénység a keresztény gondolkodásban*; in: Vig Monika (szerk.): *Hogyan éljük túl a XX. századot?*; Narancs Alapítvány, Budapest, 187–201. o.






Kocsis T. [1998]: *A Földi Paradicsom prófétái, avagy mérlegen a biznissz-kereszténység ideológiája*; Kovász, nyár, 58–83. o.

Szalai A. [1998]: *más JÉZUS, más LÉLEK, más EVANGÉLIUM*; HARMAT, Budapest

Váczai G. [1993]: *Az üdvösség birodalma – Egy „keresztény” szekta nyomában*; Magyar Szemle, 5. szám, 483–497. o.

Weber, M. [1995]: *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*; Cserépfalvi, A Társadalomtudomány Klasszikusai, h. n.

ALTERN-HÍREK

-  David C. Korten 1998. október 20-án tartott előadásán a közönség által írásban feltett kérdésekre Korten válasza megérkezett. A kérdések és a válaszok magyarul és angolul is olvashatók az interneten a <http://korny10.bke.hu/altern/korten> címen.
-  Paul Hellyer *A globális pénzügyi válság túlélése, avagy a remény gazdaságtana* című könyve megvásárolható a jobb könyvesboltokban. A szerző 1999-ben új könyvvel jelentkezett Kanadában, amelynek címe *Stop: Think* (Álljunk meg egy szóra!). A *Kovács* 1999/1–2. száma ebből közöl részletet.
-  Kocsis Tamás tanulmánya *Emberközpontú fejlődés – Az állandó gazdasági növekedés szükségtelességéről pszichológiai, filozófiai és teológiai megfontolások tükrében* címmel a *Valóság* 1999/4. számában olvasható.
-  Nemcsicsné Zsóka Ágnes 1999. május 29. és június 18. között a svédországi Lundban az *International Institute of Industrial Environmental Economics* (Környezetgazdaságtan az Iparban Nemzetközi Intézete) tanulmányi programján vesz részt. A képzés célja, hogy az etikai és a környezeti kérdéseket szervesen beépítse az általános egyetemi oktatásba, a fenntarthatóság szemléletének érvényesítése érdekében.
-  A *Kovács* őszi számának fő témája az ökológiai közgazdaságtan lesz. Ez az irányzat a földi bioszféra korlátozott eltartóképességére hívja fel a figyelmet, s az ezt figyelmen kívül hagyó neoklasszikus közgazdaságtan alternatíváját nyújtja.

Ha az Altern-csoporttal fel kívánja venni a kapcsolatot,
az alábbi lehetőségek között választhat:

levélcím: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék,
Altern-csoport, 1828 Budapest, Pf. 489.

telefon/fax: (06–1) 217–9588

internet: <http://korny10.bke.hu/altern>

Kiadja és szerkeszti az Altern-csoport
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék
Internet: <http://kornyl0.bke.hu/kovasz>

ISSN 1418-5040

A szám olvasószerkesztője Kocsis Tamás volt.
Szerkesztés lezárva: 1999. június 14.
Készült a BKE házi sokszorosító üzemében.